Memimpin Menuju Pilihan

Memimpin Menuju Pilihan

Buku Panduan Latihan Kepimpinan Wanita

Memimpin Menuju Pilihan

Buku Panduan Latihan
Kepimpinan Wanita

Mahnaz Afkhami
Ann Eisenberg
Haleh Vaziri

Perunding
Suheir Azzouni
Ayesha Imam
Amina Lemrini
Rabea Naciri

Terjemahan oleh
Yunus Ali

Adaptasi oleh
Maria Chin Abdullah

Ujian oleh
Women's Development Collective (WDC)

Suntingan dan ulasan oleh
Rohani Rustam

Women's Learning
Partnership for Rights, Development, and Peace (WLP)
4343 Montgomery Avenue, Suite 201
Bethesda, MD 20814
Tel: 301–6654–2774/Fax: 301–654–2775
Email: wlp@learningpartnership.org
Web: www.learningpartnership.org

Dengan kerjasama

Association Démocratique des Femmes du Maroc (ADFM)
Secteur les Oranges, Rue Mokla, Villa N2
Rabat, Morocco
Tel: 212–37–737165/Fax: 212–37–260-813
Email: association.adfm@menara.com

BAOBAB for Women's Human Rights
232A Muri Okunola Street, P.O. Box 73630
Victoria Island, Lagos, Nigeria
Tel: 234–1–320–0484
Tel/Fax: 234–1–262–6267
Email: baobab@baobabwomen.ng

Women's Affairs Technical Committee (WATC)
Awad Bldg., Radio Street, 2nd Floor
P.O. Box 2197
Ramalah, Palestine via Israel
Tel: 970–2–298–7784
Fax: 970–2–296–4746
Email: watcorg@palnet.com
Web: www.pal-watc.org

Women's Development Collective (WDC)
13 Lorong 4/48E Section 4
46050 Petaling Jaya
Selangor, Malaysia
Tel: 603–77844977
Fax: 603–77844978
Email: wdc@streamyx.com

Rekabentuk Kulit Muka oleh Xanthus Design

ISBN 0–9729395–3–9

Kandungan

LAMPIRAN

Penghargaan

Kami terhutang budi kepada beberapa buah organisasi dan beberapa individu yang telah membantu menjayakan projek ini. Kami berterima kasih kepada Ford Foundation, National Endowment for Democracy, Shaler Adams Foundation dan Tides Foundation kerana sokongan mereka terhadap kempen kami untuk memajukan cara dan kaedah meningkatkan keupayaan kepimpinan wanita.

Kami berterima kasih kepada pemimpin-pemimpin yang menyumbangkan cerita-cerita bersemangat untuk buku ini, terutama sekali Zainah Anwar, Thais Corral, Ayesha Imam, Maria Chin Abdullah, Ivy Josiah, Asma Khader dan Sakena Yacoobi yang telah menceritakan pengalaman peribadi mereka. Kami terhutang budi kepada Nancy Flowers yang menyemak dengan teliti draf manuskrip serta memberikan pendapat kepakaran dan pemikirannya.

Women's Learning Partnership for Rights, Development and Peace (WLP) telah melancarkan projek ini pada 2 Jun 2000, sewaktu sekumpulan para pakar berhimpun untuk berbincang tentang pendekatan baru kepimpinan wanita, keperluan setempat dan keutamaan pembangunan wanita. Kami mengucapkan terima kasih atas bantuan kewangan untuk pertemuan pakar itu yang telah diberikan oleh General Board of Global Ministries of the United Methodist Church, Global Fund for Women, San Francisco Foundation, United Nations Development Fund for Women (UNIFEM) dan United Nations Population Fund (UNFPA). Para hadiran bagi pertemuan itu ialah Alia Arasoughly, Shiva Balaghi, Janice Brodman, Sylvia Cohen, Thais Corral, Naadia Davis, Nancy Flowers, Leanne Grossman, Ayesha Imam, Bushra Jabre, Mona Kaidbey, Amina Lemrini, Vivian Manneh, Pramada Menon, Geeta Misra, Thoraya Obaid, Ayo Obe, Aruna Rao, Najat Rochdi, Susan Deller Ross, Rahim Sabir dan Sakena Yacoobi. Kebanyakan para pakar ini juga menjadi anggota Majlis Penasihat Antarabangsa kami (Lihat Lampiran F). Kami terhutang budi kepada mereka atas sokongan dan ide mereka pada setiap tahap kemajuan projek ini.

Terima kasih juga kepada Rakhee Goyal, Hanan Kholoussy dan Sian MacAdam yang menyarankan banyak ide serta memberi bantuan pada setiap tahap kemajuan manuskrip ini. Terima kasih kepada Maureen Donaghy dan Megan Brown yang membantu untuk menyelenggarakan mesyuarat-mesyuarat pakar, pertemuan majlis penasihat serta komunikasi di antara para penulis manuskrip ini.

Prakata

SIAPAKAH KAMI?

Buku panduan ini diterbitkan dengan kerjasama *Women's Learning Partnership for Rights, Development and Peace (WLP)* berserta dengan pertubuhan–pertubuhan *Association Democratique des Femmes du Maroc (ADFM)* dari Morocco, *BAOBAB for Women's Rights (BAOBAB)* dari Nigeria dan *Women's Affairs Technical Committee (WATC)* dari Palestin. Cabaran yang kami hadapi ialah untuk bekerjasama dengan pakar-pakar dari tiga buah benua supaya dapat menerbitkan sebuah buku panduan yang mengandungi wawasan dan agenda bersama kepimpinan wanita, yang merangkumi semua pandangan dan merumuskan pelbagai tujuan. *Memimpin Menuju Pilihan: Buku Panduan Latihan Kepimpinan Wanita* mencanai ide dan kemahiran berbelas–belas orang wanita dan lelaki, para pengarah dan pegawai pertubuhan bukan kerajaan, serta para akademik, pemimpin politik, hakim dan pengamal pembangunan dari lima belas buah negara.

WLP telah melancarkan projek ini di New York pada 2 Jun, 2000. Pada bulan-bulan yang berikutnya, WLP telah memeterai persetujuan kerjasama dengan ADFM, BAOBAB dan WATC – semuanya pertubuhan bukan kerajaan yang beriltizam untuk memperkasa, melibatkan dan memajukan kepimpinan wanita dalam komuniti mereka. Setiap satu daripada empat organisasi ini telah secara terperinci mengkaji dan memberikan ulasan terhadap draf buku panduan ini pada setiap peringkat penulisannya memberikan sumbangan kepada strategi, bentuk dan isi, serta menilainya dari segi keberkesanan, relevan dan kesesuaian budaya setempat.

Memimpin Menuju Pilihan merupakan buku panduan bentuk asal yang telah diubahsuai untuk kegunaan bengkel-bengkel setempat seperti di Morocco, di Nigeria dan di Palestin. Para peserta bengkel-bengkel itu terdiri daripada para pegawai dan ahli organisasi rakan kongsi, disertai juga oleh para pelajar, wanita profesional, pegawai kerajaan, guru dan aktivis politik. Proses untuk mengubahsuai *Memimpin Menuju Pilihan* ini, menurut keperluan negara–negara tersebut, telah dilakukan oleh penyelaras projek lapangan, Amina Lemrini dan Rabea Naciri dari ADFM, Ayesha Imam dari BAOBAB dan Suheir Azzouni dari WATC. Mereka mengelolakan proses pengujian setempat, menilai relevan dan kesesuaian budaya isi buku panduan, dan memudahkan pembinaan

kandungan tambahan yang bermanfaat untuk kegunaan setempat. Draf terakhir buku panduan kepimpinan ini adalah khusus bagi sesebuah negara dan lengkap dengan bahasa dan peribahasanya, budaya dan isunya, sebagai alat pembelajaran wanita yang sesuai bagi membina strategi kepimpinan wanita yang jitu.

Berdasarkan pengalaman bersama kami, WLP akan mengulangi model kerjasama ini bagi negara-negara Selatan yang lainnya.

Rakan-rakan Kerjasama Kami

Women's Learning Partnership for Rights, Development and Peace (WLP): Sebuah pertubuhan antarabangsa yang bukan kerajaan telah berusaha untuk memperkasa gadis dan wanita di negara-negara Selatan, untuk memikirkan semula serta merombak struktur peranan mereka dalam keluarga, komuniti dan masyarakat. Untuk mencapai tujuan ini, WLP bekerjasama dengan pertubuhan-pertubuhan wanita di negara-negara Selatan, membentuk kurikulum dan bahan latihan kepimpinan, melibatkan wanita dalam pengeluaran pengetahuan dan maklumat. WLP menerbitkan alat-alat multimedia budaya yang khusus untuk siaran radio, video/televisyen, CD-ROM dan internet bagi mempertingkatkan penglibatan dan kepimpinan wanita dalam pembangunan masyarakat madani.

Association Democratique des Femmes du Maroc (ADFM): Ditubuhkan pada tahun 1985 sebagai pertubuhan bebas untuk mempertahankan dan mempertingkatkan hak-hak kemanusiaan wanita, dan memupuk dasar-dasar dan amalan sosial yang saksama. Sebagai salah sebuah badan bukan kerajaan terbesar di Morocco yang memberi tumpuan kepada hak-hak wanita, ADFM telah berjaya menjalin jaringan dengan kerajaan dan institusi-institusi masyarakat madani pada peringkat serantau dan antarabangsa. ADFM bertujuan untuk memperteguh hak–hak wanita melalui pembelaan dan sokongan, peningkatan kesedaran, kempen celik huruf dan pendidikan. ADFM telah menubuhkan Pusat Kepimpinan Wanita yang berusaha untuk mempertingkat penglibatan wanita pada setiap peringkat pembuat keputusan.

BAOBAB for Women's Human Rights (BAOBAB): Sebuah organisasi bukan perniagaan dan bukan kerajaan yang bekerja untuk membela hak-hak perundangan dan hak asasi wanita dalam undang-undang negara, agama dan adat, terutamanya yang diperuntukkan kepada wanita Islam. BAOBAB bekerjasama dengan para peguam profesional dan pekerja para-legal, pembuat dasar, kumpulan hak asasi manusia dan wanita, badan-badan bukan kerajaan lainnya, dan orang awam.

Programnya menggalakkan pendidikan hak asasi manusia, terutamanya hak asasi wanita. BAOBAB menaja projek pendidikan dan latihan hak asasi, dan program yang meningkatkan kefahaman hak asasi wanita dengan pendekatan mempengaruhi dasar sosial dan dasar kerajaan.

Women's Affairs Technical Committee (WATC): Gabungan wanita yang ada hubungan dengan lima parti politik di Palestin, enam pusat kajian wanita, organisasi hak kemanusiaan setempat dan antarabangsa dan sebilangan para wanita individu yang bebas daripada mana-mana parti politik. Ditubuhkan dalam tahun 1992, WATC berusaha untuk membanteras sebarang diskriminasi terhadap wanita dalam perjuangan mewujudkan masyarakat demokratik yang menghormati hak asasi manusia. Tujuan dan objektif WATC termasuklah membentuk kemahiran kepimpinan wanita muda, mempertingkatkan penglibatan politik wanita di setiap peringkat, memperkasa dan menyokong pertubuhan-pertubuhan wanita yang sedia ada. WATC bergerak menuju objektifnya melalui latihan, jaringan hubungan, sokongan, kempen dan pendidikan melalui media massa.

Women's Development Collective (WDC): Pertubuhan kolektif wanita yang beriltizam untuk membina satu pergerakan wanita yang progresif di Malaysia. Pertubuhan ini mempunyai wawasan untuk melahirkan sebuah masyarakat Malaysia yang demokratik, berlandaskan keadilan politik, ekonomi dan sosial. Sebagai pemangkin perubahan, pertubuhan ini mempelopori program-program pembangunan kebolehan individu dan keupayaan organisasi. Pertubuhan ini memupuk dengan cara yang baru dan kreatif kewujudan dan hubungan antara insan berasaskan saling hormat menghormati. WDC ialah sebuah pertubuhan bukan niaga dan bukan kerajaan, berdedikasi untuk membina jaringan di kalangan kumpulan dan pertubuhan wanita, dan menjalankan aktiviti-aktiviti latihan, pendidikan, penyelidikan dan advokasi. WDC bekerjasama dengan pelbagai pertubuhan, dari pertubuhan-pertubuhan komuniti, kesihatan hinggalah kepada pertubuhan wanita Orang Asal. Program WDC memberikan manfaat kepada sebilangan besar wanita, termasuklah para pekerja, aktivis, wanita gereja, pertubuhan wanita, aktivis parti politik, kumpulan wanita bukan formal, dan golongan remaja.

Pengenalan

ANDAIAN, TUJUAN, MATLAMAT DAN STRUKTUR

Andaian

Konsep dan latihan pembelajaran yang dikemukakan dalam buku panduan ini didasarkan pada empat andaian. Pertama, *dalam kebanyakan komuniti, lelaki dianggap sebagai pihak yang dominan manakala wanita sebagai menduduki tempat kedua.* Andaian ini rumit kerana konsep seperti dominan, kuasa dan kepimpinan mempunyai makna yang berlainan dalam budaya dan komuniti yang berlainan. Malah dalam sesebuah komuniti sendiri, individu berbeza-beza dari segi menilai pelbagai sifat dan interaksi manusia. Contohnya, menggunakan kekerasan seperti menampar atau menumbuk sewaktu menyelesaikan persengketaan antara dua jiran, orang yang melakukannya mungkin dipandang rendah. Tetapi bagi orang lain pula perbuatan itu mungkin dianggap suatu kekuatan dalam menggunakan kuasa fizikal bagi menyelesaikan konflik.

Kedua, *dalam masyarakat yang adil dan saksama, bukan wanita sahaja malah seluruh anggota masyarakat akan mendapat manfaat politik, ekonomi dan budaya apabila ketidakseimbangan kuasa antara lelaki dan wanita telah dihapuskan.* Kajian dalam pelbagai bidang, dari antropologi hinggalah pembangunan antarabangsa, sependapat dengan rumusan bahawa terdapat hubungan sebab dan akibat antara penglibatan wanita dalam hal ehwal kemasyarakatan dengan pengukuhan nilai, sikap dan perlakuan yang membayangkan kebebasan, kesaksamaan dan toleransi dalam hubungan sosial. Pembangunan mapan dalam negara membangun, atau di kawasan mundur dalam negara maju, tidak mungkin tercapai tanpa penglibatan kepimpinan wanita. Namun segala proses yang mengukur, mengganda atau membahagi kuasa dan akhirnya diperkongsi bersama oleh lelaki dan wanita dalam sebuah masyarakat adalah unik bagi masyarakat, komuniti tersebut, maupun famili yang melaksanakannya. Tidaklah terdapat satu cara sahaja untuk memajukan wanita, sebagaimana tidak ada satu kaedah sahaja bagi kemajuan ekonomi dan politik.

Andaian ketiga ialah: *kepimpinan yang baik – kepimpinan yang berkhidmat untuk wanita dan lelaki, miskin dan kaya, yang lemah dan yang berkuasa – adalah kepimpinan yang merangkum semua pihak, melibatkan semua peserta, dan mendatar sifatnya.* Kepimpinan cara baru

menolak andaian bahawa individu atau kelompok individu tertentu mempunyai hak atau kuasa semulajadi untuk membuat keputusan bagi pihak orang lain. Sebaliknya, kepimpinan haruslah memanfaatkan dengan sepenuhnya ide dan kemahiran sebanyak mungkin individu dalam situasi tertentu. Tambahan pula, kemahiran kepimpinan tidak boleh dipisahkan dari kemahiran perhubungan, kerana keunggulan dan produktiviti seseorang pemimpin bergantung pada mutu interaksi beliau dengan rakan sejawat, penyokong dan pengikutnya. Walaupun tidak ada senarai sifat atau nilai yang khusus yang dapat mentakrifkan kepimpinan yang unggul bagi semua keadaan, namun pemimpin merupakan seorang pembuat keputusan yang berkesan, yang berwawasan dan bekerjasama dengan orang lain menuju ke arah masyarakat yang demokratik dan saksama. Pemimpin yang unggul sedar bahawa proses – yakni cara bagaimana dia melaksanakan matlamatnya – sama pentingnya dengan objektif itu sendiri.

Andaian keempat ialah: *kepimpinan yang merangkum, melibatkan para ahli dan mendatar adalah diasaskan pada komunikasi yang berkesan.* Bagaimana warga berkomunikasi dengan pihak berkuasa, bagaimana ibu-bapa berkomunikasi dengan anak–anak, bagaimana seseorang berkomunikasi dengan rakan sejawat – semua ini merupakan interaksi kepimpinan dalam dunia kecilnya. Dalam era ketika maklumat merupakan komoditi yang berharga, orang yang berkebolehan menjana dan menyebarkan maklumat merupakan orang yang mempunyai kuasa. Kepimpinan wanita sangat bergantung pada kebolehan kita untuk menyebarkan maklumat, ide dan perspektif di kalangan kita dan juga kepada warga dunia. Berkomunikasi dengan baik, seperti juga kepimpinan yang baik, melibatkan kemampuan kita bertutur dengan orang lain, bekerja bersama dan membuat keputusan. Selain itu, teknologi semakin berperanan penting dalam komunikasi dunia, dan peluang wanita menguasai dan memiliki secara produktif teknologi komunikasi itu semakin besar pengaruhnya terhadap potensi wanita untuk memimpin.

Tujuan

Buku ini – *Memimpin Menuju Pilihan: Buku Panduan Latihan Kepimpinan Wanita* – bertujuan untuk digunakan sebagai alat pembelajaran dan sebagai buku asas latihan kepimpinan. Berlainan daripada buku-buku panduan yang menekankan aspek ‘bagaimana untuk ...’ bertanding bagi jawatan politik, mengurus syarikat atau memperagakan diri untuk berjaya, buku ini menumpukan perhatian kepada aspek memperkasa wanita dan strategi berkomunikasi. Tujuannya ialah untuk membolehkan para pembaca, dan para peserta

bengkel, mengenal sendiri dan memajukan cara yang terbaik untuk berkomunikasi, mendengar, membina konsensus, mewujudkan makna bersama, dan memupuk perkongsian pembelajaran di tempat kerja, di rumah atau di kalangan anggota komunitinya.

Matlamat

Matlamat kami menerbitkan buku panduan ini ialah untuk mencipta alat yang boleh disesuaikan bagi mana-mana komuniti, untuk mempertingkatkan penglibatan dan kepimpinan wanita dalam pelbagai bidang interaksi sosial dan proses membuat keputusan. Matlamat paling utama kami ialah untuk menyumbang ke arah pembentukan keadaan yang memberikan layanan saksama dan seimbang kepada wanita dan lelaki di seluruh dunia. Kepimpinan wanita, sebagaimana juga penglibatan wanita dan kuasa wanita, tidak semestinya mengakibatkan kehilangan kepimpinan, kehilangan penglibatan dan kehilangan kuasa pada pihak lelaki. Kepimpinan yang tulen akan memberikan pilihan yang lebih luas kepada semua.

Struktur

Bab berikut dalam buku panduan ini – yang bertajuk “Asas Kepimpinan: Kepimpinan Sebagai Pembelajaran Berkomuniti” – akan meletakkan konteks kerangka buku panduan ini untuk diterapkan secara khusus oleh pemudah cara. Bab ini meneroka kepimpinan cara baru berdasarkan penglibatan, struktur mendatar, bersifat demokratik dan, yang pentingnya, bertujuan untuk memperkasa wanita. Bab ini diikuti oleh bab “Komunikasi Dalam Persekitaran Bengkel”. Garis panduan ini berguna bukan sahaja untuk memandu sesi-sesi latihan kepimpinan dalam buku ini, tetapi juga boleh digunakan secara umum sebagai sumber untuk mengendalikan sebarang perbincangan. Dua belas sesi bengkel dalam buku panduan ini meliputi tema-tema pembangunan kepimpinan, dari strategi mempertingkatkan potensi kepimpinan seseorang, hinggalah kepada pelajaran untuk menubuhkan dan memperkukuhkan institusi melalui model pembangunan kepimpinan mendatar.

Sebagaimana tidak ada satu himpunan nilai dan ciri yang mentakrif seseorang pemimpin, maka tidak juga terdapat sesuatu pendekatan yang akan melahirkan kemahiran kepimpinan. Buku *Memimpin Menuju Pilihan* ini selain mengandungi soal-soal kepimpinan, juga memperkatakan landasan proses pembelajaran untuk memperkasa para pemudah cara dan para peserta bengkel. Sesi-sesi yang dipaparkan di sini

hanyalah garis panduan, boleh ditukar dan diubahsuai bagi komuniti yang menggunakannya. Sebagai contoh, riwayat hidup orang-orang berpengaruh dan cerita tentang organisasi yang berjaya merupakan contoh untuk memulakan perbincangan, dan boleh diganti dengan biografi dan cerita yang lebih relevan dan bermakna bagi sesuatu latarbelakang tertentu.

Sesi-sesi dalam buku panduan ini dibahagikan kepada tiga bahagian. Dalam Bahagian I, “Memajukan Diri Untuk Memimpin”, terdapat Sesi Permulaan bertujuan memperkenalkan para peserta sesama mereka dan tentang objektif bengkel pada keseluruhannya. Selain itu, Sesi 1 mengkaji pelbagai takrif ciri kepimpinan yang konvensional dan yang bukan konvensional. Sesi 2 membantu pembaca atau para peserta bengkel untuk mengukur kemampuan kepimpinan pada diri mereka sendiri. Sesi 3 menghuraikan bagaimana seorang pemimpin itu biasanya bermula dengan wawasan, ide atau inspirasi, yang kemudiannya mencabar diri mereka supaya dijelmakan dalam bentuk tindakan.

Bahagian II bertajuk “Berkomunikasi dengan Orang Lain.” Dalam bahagian ini, Sesi 4 mengkaji strategi komunikasi seseorang pemimpin dan juga para peserta bengkel. Sesi 5 mengkaji nilai berkompromi, berunding dan berganding bahu dengan orang yang mempunyai sudut pandangan yang berlainan, supaya matlamat dapat dicapai dengan berkesan. Sesi 6 mengkaji strategi untuk memperkasa orang lain supaya usaha kepimpinan seseorang itu meninggalkan kesan yang luas dan berpanjangan.

Bahagian III bertajuk “Membentuk Perkongsian Pembelajaran”. Dalam bahagian ini, Sesi 7 meneroka cara bagaimana anggota sesebuah organisasi atau kumpulan dapat bersatu untuk membina satu wawasan bersama. Sesi 8 memperkatakan tentang berusaha melalui proses membina perancangan dan tindakan organisasi. Sesi 9 meneliti cara-cara memanfaatkan pelbagai kekuatan individu dan kaedah memupuk pelbagai kemahiran yang terdapat pada staf, anggota dan unit pertubuhan yang terlibat dalam organisasi. Sesi 10 membincangkan unsur-unsur dalam strategi mengembleng organisasi, termasuklah pernyataan matlamat, mencari para petugas yang sesuai, dan menggunakan sumber secara berkesan. Sesi 11 memperkatakan strategi kerjasama rakan kongsi yang berkesan bagi menyelaras kempen hak wanita, dan Sesi 12 mengkaji pelbagai ciri organisasi pembelajaran yang berjaya.

Untuk membantu mereka yang memerlukan bengkel bagi keperluan khusus, lampiran pada buku panduan ini mengemukakan sesi-sesi alternatif yang khusus direka untuk latar budaya tertentu, saranan untuk pelajaran alternatif dan taktik latihan memudah cara, dan strategi-strategi

untuk mempertingkatkan komunikasi di kalangan para peserta bengkel. Sesi alternatif terdapat dalam Lampiran A, disertai dengan nota yang mencadangkan beberapa kemungkinan sesi dapat diganti. Lampiran B memberi senarai alat-alat yang digunakan oleh pemudah cara berpengalaman untuk menghasilkan perbincangan dan minat dalam bengkel. Pemudah cara bengkel digalakkan mengubahsuai struktur suasana pembelajaran, mencari kaedah dan strategi yang paling berkesan untuk kumpulan bengkelnya, dan meninggalkan kaedah dan strategi yang tidak berguna dan tidak relevan. Lampiran C adalah tentang penglibatan pendengaran, memberi cadangan bagaimana berbincang secara berkesan dan mengadakan dialog yang produktif. Lampiran D memberi sumber bibliografi tentang kepimpinan dan Lampiran E memberi senarai beberapa badan bukan kerajaan (NGO) di seluruh dunia yang mempunyai program galakan kepimpinan wanita. Lampiran F menyenaraikan ahli Majlis Penasihat Antarabangsa, jaringan pakar yang mewakili pelbagai profesion, budaya dan agama, yang meneliti dan mengemaskini maklumat perundangan, politik dan sosiobudaya yang disediakan oleh WLP untuk kurikulum kepimpinan.

Asas Kepimpinan

KEPIMPINAN SEBAGAI PEMBELAJARAN BERKOMUNIKASI

Mahnaz Afkhami

Buku panduan ini memperkatakan persoalan wanita dan kepimpinan pada zaman revolusi maklumat. Kita memberikan tumpuan kepada wanita kerana (a) wanita merupakan majoriti penduduk dunia, (b) wanita diketepikan dalam proses yang telah mewarnai kehidupan kita selama ini, dan (c) wanita mesti memainkan peranan yang lebih ketara dalam proses pembentukan kehidupan – demi dunia masa depan yang lebih baik untuk kita dan anak cucu kita. Kita memberikan tumpuan kepada persoalan kepimpinan kerana, sebagai pemimpin, wanita dapat mempengaruhi dan mendorong masa depan ke arah mencapai idealisme yang kita impikan, iaitu kebebasan, kesaksamaan, keadilan, kemakmuran dan kesejahteraan untuk semua. Kita memberikan tumpuan kepada teknologi maklumat kerana teknologi tersebut merupakan jentera yang membentuk struktur dan kerangka pembangunan ekonomi, keadilan sosial dan kebebasan individu dalam abad kedua puluh satu ini.

I. Wanita, Maklumat dan Perkasaan

Kemungkinan Wanita Memperoleh Kuasa Terbatas

Sejak beberapa dekad belakangan ini, wanita telah menceburkan diri dengan lebih aktif dalam hal-ehwal kemasyarakatan, namun mereka masih jauh dari tahap yang sepatutnya telah mereka capai dalam bidang swasta dan awam. Pada peringkat pengurusan dan pentadbiran, wanita menguasai 33 peratus jawatan di negara maju, 15 peratus di Afrika, dan 13 peratus di Asia–Pasifik.[1] Peratusan di Afrika dan di Asia ini, walaupun kecil, menunjukkan peningkatan dua kali ganda dalam tempoh dua puluh tahun yang lalu. Penceburan wanita dalam membuat keputusan di peringkat tertinggi masih jauh ketinggalan walaupun di negara maju. Dalam tahun 2000, daripada 1,000 syarikat swasta yang

[1] United Nations, *The World's Women 2000: Trends and Statistics,* New York; United Nations. ms.130

terkemuka di Amerika Syarikat, hanya tiga yang mempunyai ketua pengarah eksekutif wanita.[2]

Di kebanyakan negara sekarang ini, pekerjaan masih lagi diasingkan menurut jantina. Wanita lebih banyak terlibat dalam pekerjaan perkeranian, penjualan dan pembantu rumah, manakala lelaki pula dalam sektor pembuatan dan pengangkutan. Wanita bekerja – pada puratanya dan di seluruh dunia – beberapa jam lebih lama daripada lelaki pada setiap minggu, tetapi kerja-kerja mereka itu sering tidak diambil kira dan tidak diberi ganjaran. Apabila wanita melakukan kerja-kerja yang sama dengan lelaki, wanita dibayar kurang antara 30 hingga 40 peratus berbanding lelaki. Dalam pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu, hanya 9 peratus jawatan pengurusan tertinggi dan 21 peratus jawatan pengurusan kanan disandang oleh wanita, manakala kebanyakan pekerja wanita tertumpu di peringkat profesional rendah dalam perkhidmatan awam, iaitu 48 peratus.[3] Kebanyakan kerajaan masih lagi tidak cenderung untuk menampung keperluan para pekerja wanita.

Jurang gender ini bukanlah disebabkan oleh sesuatu ketentuan fakta sejarah, seperti adat masyarakat, agama, perhubungan ekonomi atau perundangan, tetapi berpunca daripada pelbagai sebab. Kebanyakan wanita sedar betapa rumitnya aturan sosial yang secara tidak adil telah menafikan mereka peluang untuk merealisasikan potensi kehidupan mereka. Tidak kurang juga pentingnya, mereka sedar bahawa diri mereka merupakan sebahagian daripada masyarakat yang tidak adil itu. Kebanyakan wanita kini sedar bahawa masalah mereka hari ini bukanlah sekadar menyaingi lelaki, tetapi masalah bagaimana hendak menanggap dan menyusun semula peraturan sosial yang selama ini telah memerangkap wanita maupun lelaki. Dalam abad kedua puluh satu ini, wanita akan lebih diperlukan untuk memikul tanggungjawab mentakrif erti kehidupan yang baik dan sempurna, dan berusaha untuk mencapainya apabila mereka menjadi peserta dalam dunia yang lebih bersepadu dan kompleks. Kita tahu bahawa dalam beberapa buah masyarakat, misalnya di Skandinavia yang sebilangan besar wanitanya telah menceburkan diri dalam arena politik,[4] perhubungan gender, dan pada amnya perhubungan sosial, telah menjadi lebih saksama dan adil. Untuk memainkan peranan mereka dengan lebih berkesan, wanita di

[2] Dalam "A Start–Up of Her Own," oleh Marci McDonald, *U.S. News & World Report,* May 15, 2000.

[3] United Nations, *The World's Women 2000: Trends and Statistics,* New York; United Nations. ms.167.

[4] Dalam tahun 1995, kabinet Sweden menjadi kabinet pertama yang mempunyai jumlah anggota jemaahnya sama banyak antara wanita dan lelaki. Semenjak itu terdapat perubahan-perubahan dasar seperti dalam bidang-bidang kebajikan masyarakat, alam sekitar dan belanjawan ketenteraan yang menggambarkan perubahan tenaga politik ini.

mana-mana sahaja perlu menceburkan diri dalam hal-ehwal kemasyarakatan. Wanita mestilah diperkasakan.

Konsensus Rasmi Antarabangsa Tentang Keperluan Memperkasa Wanita

Kini terdapat konsensus antarabangsa tentang betapa pentingnya wanita diperkasakan. Konsensus yang dicapai dalam Persidangan Keempat Bangsa-Bangsa Bersatu Tentang Wanita (Beijing 1995), terserlah dalam dokumen *Wadah Tindakan Beijing*. Dokumen ini menyatakan:

> Wadah Tindakan ini merupakan agenda untuk memperkasa wanita. Matlamatnya ialah untuk menghapuskan segala rintangan terhadap penglibatan aktif wanita dalam segala bidang kehidupan peribadi dan awam. Ini bermakna bahawa prinsip perkongsian kuasa dan tanggungjawab hendaklah ditegakkan dalam hubungan antara wanita dan lelaki di rumah, di tempat kerja, dan dalam komuniti nasional dan antarabangsa yang lebih luas. Kesaksamaan antara wanita dan lelaki melibatkan hak asasi manusia dan merupakan penentu wujudnya keadilan sosial yang menjadi salah satu prasyarat wajib dan asasi bagi kesaksamaan, pembangunan dan keamanan. Keadaan perkongsian yang telah berubah dan berdasarkan kesaksamaan antara wanita dan lelaki merupakan syarat bagi pembangunan mapan yang mengutamakan rakyat. Iltizam yang berterusan dan berjangka panjang diperlukan supaya wanita dan lelaki boleh bekerjasama untuk diri mereka, untuk anak-anak mereka dan untuk masyarakat, sebagai menyahut cabaran abad ke dua puluh satu, Wadah Tindakan ini menyeru agar wanita sama-sama prihatin terhadap isu bersama yang dapat ditangani hanya dengan bekerjasama dan secara membentuk perkongsian dengan lelaki bagi mencapai matlamat kesaksamaan gender di seluruh dunia. Wadah Tindakan ini menghormati dan menghargai kepelbagaian persekitaran dan keadaan hidup wanita, serta mengiktiraf bahawa kebanyakan wanita menghadapi rintangan khusus dalam proses memperkasakan mereka.[5]

[5] "Report of the Fourth World Conference on Women," *Covenant for the New Millennium: The Beijing Declaration & Platform for Action* (Beijing, September 4-15, 1995), Santa Rosa, California: Free Hand Books, 1996, ms. 7-8.

Teknologi Maklumat Penggerak Perubahan Orde Dunia

Revolusi komunikasi sedang mengubah ciri-ciri kuasa. Maklumat dan ilmu pengetahuan menjadi tiang keupayaan moden, menguasai alat maupun hubungan pengeluaran sekali gus. Komunikasi moden – yang menguasai peredaran masa – telah merapatkan hubungan sehingga setiap orang berpotensi menjadi jiran. Teknologi maklumat membolehkan komunikasi global menjadi semudah perbualan setempat, memaksa kerajaan dan syarikat swasta menyesuaikan diri kepada tuntutan persaingan global. Negara-bangsa menghadapi tekanan antara tuntutan global dan keadilan setempat. Paradigma baru, yang disebut secara meluasnya sebagai globalisasi, menyarankan bentuk hubungan dan kuasa yang baru. Tiada siapa yang dapat menjamin bahawa perkembangan ini akan membawa kebaikan atau membawa kecelakaan bagi umat manusia. Tetapi dapat kita pastikan bahawa jika kita tidak memanfaatkan perkembangan teknologi ini, masa hadapan yang berpotensi cerah ini akan menjadi gelap tanpa pengetahuan dan penglibatan kita. Oleh kerana teknologi maklumat ini mempunyai ciri-ciri kuasa, maka abad kedua puluh satu telah membuka peluang kepada wanita, asalkan wanita menggunakan kesempatan ini dengan sepenuhnya.

Teknologi Maklumat Rumit dan Berbahaya

Teknologi yang mendorongkan ekonomi baru yang bersifat global ini bergerak dengan sendirinya, mempunyai pelbagai segi, rumit sifatnya, dan bergerak tanpa sempadan. Dalam perkembangannya berlakulah perubahan wajah dan keupayaan, lalu menghasilkan keadaan baru dan menuntut penyesuaian sewajarnya dari individu, komuniti dan bangsa. Individu, kumpulan atau bangsa yang arif dengan struktur serta dinamiknya akan lebih bersedia untuk memperoleh manfaat daripadanya. Sesiapa yang tidak arif tentang teknologi maklumat ini dan tidak menceburkan diri dalam penggunaannya pastilah tidak akan mampu bersaing. Teknologi baru ini tidak peduli akan kesukaran insan, tidak akan menyesuaikan dirinya dengan keperluan kemanusiaan, melainkan kita sendiri berusaha menggunakan dan memanfaatkannya. Oleh kerana teknologi maklumat memberi keupayaan, maka kelemahan manusia boleh diatasinya. Namun kita tidak akan dapat mengatasi kesan negatifnya dengan merungut dan merayu. Apa yang perlu kita lakukan ialah mencari jalan supaya kita sendiri mahir menggunakannya, dan berupaya memanfaatkan kegunaannya. Pada asasnya ini merupakan masalah pendidikan, namun untuk menanganinya secara berkesan kita harus mendekatinya secara politik, yakni memberikan kepimpinan yang berasaskan konsensus dan keputusan komuniti.

Teknologi Maklumat Menawarkan Potensi Masa Depan yang Cerah Untuk Semua

Teknologi maklumat boleh membantu kita menimba ilmu pengetahuan, kepimpinan dan konsensus yang diperlukan untuk bergerak ke arah cara hidup yang diidamkan. Teknologi maklumat baru boleh dipindahkan dengan agak mudah di serata dunia untuk menyokong dasar negara dan global dalam usaha membantu individu dan komuniti yang ketinggalan, agar mereka dapat bersama-sama membuat keputusan yang melibatkan diri mereka. Abad kedua puluh membawa kemajuan besar dari segi sains dan teknologi. Oleh itu abad kedua puluh satu membuka peluang luar biasa bagi kemajuan hidup manusia. Kemajuan sains telah memberikan kita kuasa untuk membasmi banyak penyakit yang berbahaya, memanjangkan hayat, mengubah cara kerja, dan memberikan keselesaan hidup untuk semua. Kini kita boleh mencipta, mengumpul dan menyebar maklumat dan ilmu pengetahuan di seluruh dunia secara pantas dengan kos yang rendah. Kita telah melompat mengatasi masalah asasi yang merintangi usaha pembangunan masa silam, iaitu masalah kelembapan komunikasi dan interaksi.

Jurang Digital Perlu Dirapatkan

Kita menghadapi jurang maklumat – jurang digital – akibat dari tidak saksamanya peluang untuk memperoleh maklumat dan ilmu pengetahuan, serta tidak saksamanya upaya untuk menggunakan maklumat dan ilmu pengetahuan bagi pembangunan, kebebasan dan kesaksamaan gender. Lebih banyak komputer terdapat di Amerika Syarikat jika dibandingkan dengan jumlah yang terdapat di seluruh dunia.[6] Wanita di seluruh dunia, terutamanya di negara-negara membangun, kurang terdedah kepada teknologi moden berbanding lelaki.

Kita perlu membuka peluang bukan sahaja kepada negara miskin tetapi juga kepada bahagian penduduk yang ketinggalan dalam setiap negara, terutamanya kaum wanita dan gadis. Kita perlu membuka peluang penggunaan internet kepada semua penduduk dunia, dan peluang ini tidak harus terbatas hanya kepada latihan tentang perkakasan dan penggunaan mesin, tetapi melibatkan juga latihan yang sesuai dengan budaya masing-masing, ada hubungannya dengan bahasa masing-masing dan bahan-bahan yang dihasilkan komuniti. Manusia yang terpinggir dan ketinggalan bukan sekadar menjadi pengguna maklumat yang dihasilkan oleh orang lain di tempat lain, tetapi hendaklah menghasilkan ilmu pengetahuan yang dapat dimanfaatkan oleh orang lain, mahupun

[6] United Nations Development Programme (UNDP), *Human Development Report 1999,* New York: Oxford, 1999, ms. 62.

oleh dirinya sendiri. Kita semua akan menjadi lebih kaya jika kita turut serta dalam perkongsian pelbagai pengalaman dan kebijaksanaan manusia di seluruh dunia. Jika kita berjaya menyahut cabaran menyampaikan dan merangkumkan umat manusia, maka kita akan dikurniakan dunia yang penduduknya dapat mengecap kehormatan, kemakmuran, kesaksamaan dan keadilan. Jika kita gagal menghadapi cabaran ini, maka kita akan hidup dalam dunia yang tidak dapat kita banggakan.

II. Kepimpinan dan Masyarakat Pembelajaran

Kebanyakan kita hidup dalam organisasi masyarakat yang berhirarki serta berorientasikan arahan. Tampuk kuasa mungkin berada di dalam rumah, dalam komuniti, di arena politik atau di bidang ekonomi. Struktur arahan itu mendidik dan dididik oleh suatu budaya patuh dan taat yang sekali gus menjadi penerus dan pelindung struktur arahan yang mewujudkan suatu sistem kuasa yang tertentu. Peranan kuasa ialah untuk mengesahkan hubungan arahan melalui persetujuan yang dihasilkannya. Tanpa kuasa, setiap orang dalam hubungan arahan berpotensi menjadi pembuli atau si bacul. Ini bukanlah hubungan ideal yang kita cari. Sebaliknya, kita mahukan masyarakat yang berlainan, masyarakat yang memungkinkan wanita dan lelaki tidak melihat satu sama lain sebagai objek dalam fungsi sosial, dengan satu pihak memberi arahan dan pihak yang lainnya mematuhi arahan, tetapi melihatnya sebagai insan yang berkomunikasi. Kita menanggap kepimpinan dalam masyarakat pembelajaran sebagai bertujuan untuk memupuk insan tulen yang memerlukan satu sama lain untuk membentuk komuniti dengan penuh makna. Namun untuk bergerak ke arah masyarakat pembelajaran, kita perlu bermula dari garisan yang ada sekarang.

Bagi kebanyakan kita, istilah kepimpinan mengingatkan kepada tenaga, keazaman dan kuasa yang digunakan untuk mencapai matlamat yang murni. Seseorang itu akan menjadi pemimpin jika ia dapat meyakinkan orang lain untuk melakukan kehendaknya. Mengikut tafsiran yang demikian, maka individu yang berkuasa itu dianggap layak untuk memimpin. Namun, ini tidak semestinya benar. Kita tahu dari pengalaman bahawa banyak individu yang berkuasa – seperti bapa, bos, tuan tanah dan ahli profesional – bukanlah pemimpin. Sebaliknya, kita juga pernah menemui individu yang ternyata tidak mempunyai kuasa, tetapi kita menganggap mereka itu pemimpin kerana mereka dapat mempengaruhi persekitaran mereka. Apakah kepimpinan itu suatu sifat keperibadian? Apakah kepimpinan itu merupakan ciri khusus yang ada pada sesetengah orang sahaja?

Bukan Kepimpinan

Satu cara untuk memulakan perbincangan tentang kepimpinan ialah dengan menyatakan apa yang bukan kepimpinan. Marilah kita bermula dengan suatu contoh nyata. Kebanyakan kita akan bersetuju bahawa kepimpinan tidak sama dengan keupayaan menggunakan paksaan atau ugutan. Memanglah mungkin seseorang itu dipaksa untuk melakukan kehendak kita melalui ugutan, siksaan atau denda. Seorang bapa boleh mengugut untuk menyiksa anaknya jika anaknya gagal dalam pelajarannya atau anaknya mengabaikan tugas rumah. Seorang pegawai di pejabat boleh mengugut untuk mengurangkan atau membatalkan bonus pekerjanya jika mereka tidak meningkatkan prestasi kerja. Kita merasa tindakan demikian merupakan reaksi negatif kepada keadaan yang sepatutnya tidak terjadi samasekali jika sekiranya prinsip kepimpinan telah dilaksanakan. Sebagai contoh, bapa mungkin tidak perlu mendera anaknya dan pegawai tidak perlu mendenda orang bawahannya jika komunikasi berkesan digunakan untuk mencapai kesefahaman yang lebih baik.

Contoh-contoh ini menunjukkan bahawa kepimpinan tidak sama dengan kuasa, baik dalam bentuk tradisional seperti kuasa ibu-bapa ke atas anak-anak, atau dalam bentuk perundangan seperti kuasa pegawai dalam organisasi berhirarki. Seorang bapa mungkin menuntut khidmat daripada anaknya, dan anaknya pula mungkin merasakan bahawa bapanya mempunyai hak untuk menuntut khidmat itu. Orang bawahan biasanya bertindak menurut perintah orang atasan asalkan perintah itu termasuk dalam bidang kuasa orang atasan itu, dan oleh itu orang bawahan itu merasa bahawa si pegawai tersebut mempunyai hak mengeluarkan arahan tersebut. Inilah yang biasanya kita maksudkan sebagai penggunaan kuasa yang sah. Kuasa sah mempunyai kelebihan dari segi tidak memerlukan penggunaan paksaan atau ugutan, namun kuasa sah ini juga berbeza daripada kepimpinan.

Kita tahu dari pengalaman seharian bahawa ada individu tertentu yang mempunyai keperibadian yang sangat dihormati dan diikuti orang. Mereka mempengaruhi orang lain dengan sifat karisma mereka. Tetapi karisma juga tidak sama dengan kepimpinan. Karisma merupakan sifat semula jadi yang terdapat pada segelintir manusia sahaja, dan tidak terdapat pada semua orang. Sebaliknya, kepimpinan bercirikan komunikasi merupakan suatu sifat yang berpotensi ada dalam diri semua individu. Ramai pemimpin yang tidak berkarisma tetapi telah membuktikan bahawa mereka merupakan pemimpin yang agung. Justeru itu, kepimpinan bukanlah kuasa tradisional, bukan kuasa perundangan, bukan juga kuasa karisma, meskipun konsep-konsep ini wujud dalam proses kepimpinan. Individu dalam kedudukan memberi perintah

mungkin menjadi atau tidak menjadi seorang pemimpin. Situasi kepimpinan haruslah dari segi konsepnya dibezakan daripada situasi dan struktur pemerintahan.

Kepimpinan dan Komunikasi

Memimpin bererti berkomunikasi. Kepimpinan wujud apabila ada sekurang-kurangnya dua orang yang ada kaitan antara satu sama lain berinteraksi. Tiada siapa boleh belajar secara bersendirian. Oleh yang demikian, kepimpinan merupakan satu komunikasi. Bagaimana seseorang itu memimpin banyak bergantung kepada bagaimana seseorang itu berkomunikasi. Dalam organisasi berhirarki, sistem komunikasi tersusun secara menegak. Begitulah juga dengan kepimpinan. Pihak atasan mengeluarkan arahan dan menunjukkan teladan, peringkat bawahan akur dan melaporkan hasil tindakannya. Sistem begini sekali pandang kelihatan efisien, tetapi sebenarnya tidak – kerana sistem ini akan meneruskan corak perhubungan yang tidak kita terima.

Komunikasi dalam masyarakat pembelajaran mempunyai corak yang berbeza – tidak menegak, tetapi mendatar. Komunikasi itu selalunya dua hala, tiada kaitan dengan paksaan atau ugutan, dan menolak hirarki. Komunikasi biasanya dilaksanakan dalam bentuk dialog. Setiap orang turut terlibat dan setiap orang akan memperoleh pelajaran. Pola kepimpinan dalam sistem ini selaras dengan pola komunikasi. Setiap orang berpotensi menjadi pemimpin dan pengikut, atau dengan kata-kata lain setiap orang merupakan pemimpin yang bekerjasama dengan pemimpin yang lain untuk mencapai persefahaman tentang isu-isu yang ditangani, pilihan yang ada, dan keputusan yang hendak diambil. Setiap orang bergerak ke arah tujuan yang sama dan wawasan kehidupan yang dapat diperkongsi oleh semua.

Gagasan kepimpinan yang demikian itu mungkin terasa ganjil dan pelik pada mulanya, tetapi sebenarnya tidak. Ada kemungkinan bahawa kepimpinan yang demikian itu akan kelihatan bersifat utopia kerana kita sudah biasa dengan bentuk komunikasi yang berhirarki. Kita telah didedahkan kepada komunikasi berhirarki di rumah, di sekolah, di tempat kerja dan di tempat ibadat. Oleh kerana kita telah diasuh dalam sistem komunikasi yang demikian, maka perlulah kita berusaha keras untuk meninggalkan tabiat lama itu. Apabila kita menerima kemungkinan bahawa kita boleh belajar dan membuat keputusan bersama, maka kita akan membentuk perhubungan yang lebih berkesan dan produktif dalam usaha kita melahirkan masa hadapan yang lebih cerah.

Kepimpinan dalam Masyarakat Pembelajaran

Kepimpinan adalah proses mempengaruhi, iaitu proses menuju ke suatu arah tertentu. Untuk menuju ke suatu arah tertentu maka suatu matlamat, atau suatu wawasan, diperlukan. Justeru itu kepimpinan melibatkan usaha membentuk wawasan. Wawasan bukanlah sekadar menentukan matlamat, tetapi melibatkan suatu gambaran yang ideal, yang mantap, tentang hasil usaha kita apabila dilaksanakan dengan sempurna. Oleh itu kepimpinan mesti mempunyai tujuan dan memerlukan suatu hala tuju, jika tidak bukanlah kepimpinan namanya. Namun, bagaimanakah matlamat, hala tuju, perlaksanaan, dan kriteria menilai kejayaan kepimpinan harus ditaktifkan? Perlukah prosesnya mengikut model piramid?

Oleh kerana kita bermula dari persekitaran sosial yang biasa dengan sistem kepimpinan menegak, maka perlulah kita memperkatakan tentang gagasan-gagasan utama yang dapat membantu kita membuat transformasi kepada kepimpinan dalam masyarakat pembelajaran.

Menyusun Masyarakat Pembelajaran

Oleh kerana kepimpinan mendatar berasaskan tolak-ansur, maka bentuk akhirnya tidaklah selesai sehingga nilai dan wawasan bersama itu dipersetujui. Matlamat dan cara senantiasa berubah, dan tiada matlamat yang begitu suci atau penting sehingga boleh mewajarkan sebarang cara pencapaian. Ini tidak bermakna para peserta tidak boleh berpegang teguh kepada pendirian mereka, atau tidak menghargai sesuatu kesudahan, tetapi pendekatan kepada isu dibuat dalam kerangka yang sangat berbeza dari model hirarki. Kerangka kepimpinan dalam masyarakat boleh mengandungi ciri-ciri berikut:

Keanjalan Organisasi: Organisasi pembelajaran anjal sifatnya dan berubah apabila pembelajaran berkembang. Kepimpinan terjelma dalam proses interaksi antara organisasi dan pembelajaran – organisasi menjadi pembelajaran dan pembelajaran menjadi organisasi. Pembelajaran dalam latar belakang demikian bukan sekadar merupakan transformasi pemikiran dan perlakuan, malah merupakan hubungan yang sering berubah di kalangan anggota organisasi. Dalam masyarakat pembelajaran, organisasi bukanlah jumlah jawatan yang dihubungkan oleh rantaian kuasa, tetapi interaksi yang hidup dan teratur di kalangan manusia.

Pembahagian Kuasa yang Teratur: Untuk mencapai organisasi sebagai pembelajaran dan pembelajaran sebagai organisasi, kita memerlukan pengagihan kuasa secara teratur. Memansuhkan rantaian

kuasa tidak bermakna timbulnya huru-hara. Sebaliknya, ini bermakna bahawa peraturan terjelma dari individu-individu berinteraksi, yang mempunyai sikap, perasaan dan kemahiran yang cenderung ke arah berdialog dan menggalakkan nilai komuniti bersama di kalangan peserta yang melibatkan diri secara aktif.

Saling Hormat Menghormati: Kepimpinan dalam masyarakat pembelajaran bergantung kepada kebolehan peserta berkomunikasi antara satu sama lain tanpa mengira pangkat dan darjat, dan berbicara sebagai insan yang menyeluruh. Kepimpinan mendatar mengutamakan individu berbicara dengan saling hormat menghormati dan menghargai pandangan orang lain – walaupun pandangan itu berbeza daripada pandangan sendiri.

Persetujuan Sukarela: Dalam organisasi pembelajaran, kuasa tidaklah hilang. Kuasa wujud dan berperanan penting dalam mencapai wawasan bersama. Akan tetapi, kuasa itu didasarkan pada persetujuan sukarela, bukannya peraturan atau ugutan dan paksaan. Kuasa tidak dimandatkan, tetapi sebaliknya muncul dari proses dialog.

Pemikiran Bersistem: Pembelajaran organisasi peka akan hubungan antara bahagian-bahagian dan hubungan antara bahagian-bahagian itu dan keseluruhannya. Maka terbentuklah pemikiran bersistem. Para peserta sedar bahawa identiti serta tindakan mereka akan tercapai sepenuhnya apabila mereka melihat diri mereka sebagai sebahagian daripada keseluruhan itu. Kesedaran sistem meletakkan dialog pada kedudukan yang strategik, menghubungkan matlamat dengan sumber dalam konteks perubahan masa dan ruang.

Masyarakat pembelajaran boleh disusun dalam pelbagai latar belakang, termasuklah organisasi formal. Kebanyakan pemimpin yang berjaya dalam organisasi formal menggunakan kemahiran berkomunikasi selaras dengan ciri-ciri yang digariskan di atas. Matlamatnya ialah untuk menjajarkan perhubungan formal dengan proses menuju masyarakat pembelajaran.

Etika Kepimpinan dalam Masyarakat Pembelajaran

Kita telah menekankan bahawa kepimpinan bukannya paksaan, kuasa atau perintah. Kepimpinan mencerminkan corak perhubungan dan layanan dalam kerangka yang sedia ada. Untuk melaksanakan kepimpinan dalam masyarakat pembelajaran, kita perlu mewujudkan sebuah kerangka yang sesuai. Kerangka tersebut meliputi butir-butir yang diperkatakan di atas. Namun untuk membentuk kerangka itu diandaikan bahawa sikap, sifat dan tabiat yang dapat membantu

meneruskan kerangka tersebut telah sedia wujud meskipun sikap, sifat dan tabiat itu perlu dipelajari. Ini merupakan sebahagian daripada proses menyusun pembelajaran sebagai kepimpinan, atau sebaliknya, kepimpinan sebagai pembelajaran. Proses dan hasilnya dinamakan "etika kepimpinan" dalam masyarakat pembelajaran.

Mari kita mulakan dengan pemerhatian biasa. Sesetengah orang percaya bahawa manusia itu pada dasarnya pemalas, dan jika tidak dipaksa atau dikerah mereka tidak akan bekerja atau mengeluarkan hasil. Sesetengah yang lain pula percaya bahawa manusia itu kreatif dan produktif, maka itu mereka mahu bekerja. Apa yang mereka perlukan ialah persekitaran yang mesra yang tidak mengongkong atau menyekat kreativiti mereka. Ini bukanlah sekadar perbezaan stail. Ini merupakan dua cara yang bertentangan dalam melihat dunia. Pandangan pertama menghasilkan struktur perintah dalam susunan hirarki. Pandangan kedua lebih sesuai bagi persekitaran yang menggalakkan dialog dan komunikasi. Jelas sekali organisasi pembelajaran perlu menggalakkan ciri peribadi yang menghasilkan pandangan kedua itu jika kita mahu menyemaikan etika kepimpinan dalam masyarakat pembelajaran. Bagaimana harus kita galakkan pandangan kedua? Apakah unsur etika kepimpinan yang kita cari?

Sikap Terhadap Orang Lain: Sikap kita terhadap orang lain adalah penting. Kita mesti belajar untuk melihat orang lain sebagai tulen peribadinya, iaitu insan baik yang berniat melakukan kebaikan. Kita mesti menganggap mereka mahu belajar untuk menjadi individu yang lebih sempurna dan untuk berusaha bukan kerana ganjaran dan kemegahan tetapi untuk menuju sesuatu wawasan, dan itulah yang mendorong mereka. Yang paling penting, mereka mahu diiktiraf sebagai seorang insan. Sikap kita mungkin tidak dapat menyerlahkan sifat orang lain, tetapi sikap itu boleh memperlihatkan siapakah kita dan bagaimana sifat yang ingin kita capai. Kita perlu mengatasi diri sendiri, mencapai penguasaan diri sendiri, merendah diri, terbuka, boleh diajar dan boleh dilentur.

Iltizam Terhadap Nilai: Kita mesti memupuk nilai yang betul dan mempunyai iltizam terhadapnya. Nilai yang betul ialah idealisme yang memungkinkan kita mengatasi diri sendiri bagi mencapai keyakinan bahawa kita boleh bekerjasama demi menjadikan dunia ini tempat yang lebih baik untuk kehidupan. Iltizam terhadap nilai memberi erti kepada kerjasama kita yang melampaui aktiviti seharian, menghubungkan usaha kepada matlamat yang tinggi dan murni, dan memungkinkan kita mencapai sesuatu yang lebih muluk.

Peka Terhadap Keperluan Orang Lain: Etika kepimpinan masyarakat pembelajaran menuntut kita bukan sekadar berkhidmat untuk orang lain tetapi, yang lebih penting lagi, mempunyai hasrat untuk berkhidmat bagi orang lain. Inilah yang disebut hubungan pengikut-pemimpin.[7] Namun, sekadar mahu berbakti kepada orang lain tidaklah memadai. Kita mesti belajar bersikap peka terhadap keperluan orang lain. Kita perlu memupuk kemampuan menghayati perasaan orang lain, meletakkan diri kita dalam situasi orang lain, dan melihat dunia dari kaca mata orang lain. Kita perlu mengatasi prasangka dan rasa benci, menghindar membuat kesimpulan keras, belajar tidak memaksakan ide kita ke atas orang lain, menerima kepelbagaian, mengawal rasa marah, memberikan pertimbangan kepada elemen positif orang lain, mengenal bakat, dan memberi maaf.

Menilai Pencapaian Sebagai Kemajuan Potensi Insan: Etika kepimpinan dalam masyarakat pembelajaran mengutamakan pencapaian. Namun, pencapaian diiktiraf apabila dilaksanakan dalam kerangka yang sesuai dengan pengukuhan kepimpinan sebagai pembelajaran. Pencapaian dan produktiviti diukur dari segi nilai tambah bagi memajukan potensi insan. Tekanan diberikan kepada sifat amanah, dan mengandaikan bahawa usaha menjana ketulenan, keikhlasan dan kesungguhan di kalangan para peserta merupakan cara terbaik untuk meningkatkan produktiviti.

Kesabaran dan Ketabahan: Etika kepimpinan dalam masyarakat pembelajaran menuntut ketabahan. Seseorang tidak dapat mempelajari, mengajar atau berlatih tanpa ketabahan. Untuk mencapai sikap kepimpinan yang betul dalam masyarakat pembelajaran, kita mesti belajar menghadapi kesukaran dan bangun dari keadaan yang sukar itu. Keberanian, kesabaran, dedikasi dan kecekalan merupakan beberapa ciri kejayaan yang perlu ada pada pemimpin yang berjaya.

Kerja Berkumpulan: Etika kepimpinan dalam masyarakat pembelajaran menuntut kita berusaha, berkomunikasi, dan berkembang sebagai sebuah pasukan. Kerja berpasukan merupakan ciri asas organisasi pembelajaran. Kerja berpasukan melibatkan rasa hormat terjadap orang lain, menghargai kepelbagaian, dan bersikap murah hati pada tahap individu, berkemampuan menyelesaikan konflik, menyatukan mereka dalam usaha membuat keputusan dan melaksanakan keputusan, dan membina pasukan pada peringkat organisasi. Lebih daripada itu, dalam kerja berkumpulan kita belajar tentang ciri-ciri utama kepimpinan dalam masyarakat pembelajaran.

---

[7] Lihat Larry C. Spears, ed., *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and servant Leadership…,* New York, John Wily, 1998.

Belajar Secara Berkumpulan: Fungsi pendidikan bagi masyarakat pembelajaran ialah membantu para peserta membina model minda yang membolehkan mereka membina nilai bersama melalui belajar secara berkumpulan. Model minda ialah "imej, andaian dan gambaran yang ada dalam minda kita tentang diri kita, tentang orang lain, tentang institusi dan setiap aspek dunia."[8] Semua ini bertindak bagaikan prisma yang mempengaruhi citra dunia dalam penglihatan kita. Citra inilah menjadi asas pandangan budaya kita yang menghubungkan fakta, nilai dan perasaan mesra dalam diri kita. Kerana kita merupakan hasil dari budaya berhirarki sejak dulu, maka kebanyakan kita mempunyai model minda yang tidak mesra dengan andaian organisasi pembelajaran ini. Oleh itu kita harus membina dan mengubah model tersebut di mana perlu. Sesungguhnya sukar untuk mengubah model minda yang sudah berakar umbi dalam jiwa kita dan jarang sekali difikirkan dan dianalisis secara sedar.

Kerja berkumpulan yang baik sepatutnya dapat membantu kita menghapuskan model minda ini dari lapisan tidak sedar kita dan memindahkannya ke ruang sedar kita supaya kita dapat menganalisisnya, dan jika perlu, mengubah atau menyesuaikannya. Belajar secara berkumpulan melibatkan jenis dialog yang melahirkan sinergi – yaitu koordinasi, kesepaduan dan semangat kerjasama yang menjadikan suatu keseluruhan itu lebih penting daripada himpunan bahagian-bahagiannya. Sudah pasti sinergi tidak bererti bahawa setiap orang bersetuju dalam semua perkara. Gagasan itu sekadar bererti bahawa oleh kerana para peserta telah belajar menghargai dan menghormati antara satu sama lain, maka tentulah mereka akan memberi sumbangan kepada proses yang mendatangkan hasil yang akan dianggap oleh setiap orang sebagai hasil sumbangannya sendiri.

Kerangka Kepimpinan Dalam Masyarakat Pembelajaran

Apa yang telah dibincangkan setakat ini boleh dirumuskan sebagai kerangka untuk membina kepimpinan dalam masyarakat pembelajaran. Kepimpinan sebagai pembelajaran bererti:

Rangkuman Gender: Secara idealnya, wanita dan lelaki adalah rakan kongsi dalam mentakrif, mencapai dan bersama-sama menuju matlamat yang memberi manfaat kepada semua. Tujuan buku panduan ini ialah

[8] Peter M. Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard B. Ross, dan Bryan J. Smith, *The Fifth Discipline Fieldbook Strategies and Tools for Building a Learning Organisation*, New York: Currency Doubleday, 1994. ms. 235. Untuk perbincangan selanjutnya, lihat Warren Bennis dan Joan Goldsmith, *Synchronicity: The Inner Path of Leadership oleh Joseph Jaworski*, San Francisco: Barret-Kochler, 1998, dan *Learning to Lead: A Workbook on Becoming a Leader*, Cambridge: Perseus. 1997.

untuk menunjukkan bahawa perkongsian boleh dan mesti dihasilkan jika kita mahu membina kerangka sosial, ekonomi dan politik yang membantu kita mencapai kehidupan yang dinamik, baik dan bermakna. Ditunjukkan juga bagaimana setiap orang boleh menjadi pemimpin jika konsep kepimpinan diungkapkan secara membina. Walaupun buku panduan ini ditujukan kepada wanita, namun lelaki juga boleh memanfaatkannya. Malah tujuannya akan lebih berhasil sekiranya lelaki juga turut terlibat dalam pengisian dan pembentukannya.

Berkomunikasi: Setiap individu bercakap sesama sendiri tentang perkara yang mereka anggap penting. Komunikasi yang demikian itu amat bermakna. Setiap orang ada sumbangannya dan setiap sumbangan merupakan suatu unsur kepimpinan. Tujuan buku panduan ini ialah untuk menunjukkan bahawa terdapat kemungkinan mengubah kelompok yang tidak teratur menjadi masyarakat berkomunikasi yang bermakna, dan proses itu mentakrif dan menentukan ruang kepimpinan.

Bermatlamat: Fungsi utama masyarakat berkomunikasi ialah mentakrif dan menghuraikan matlamat. Mentakrif dan menghuraikan matlamat melibatkan proses pembelajaran, dan pada waktu yang sama melibatkan penggunaan kuasa. Bentuk proses pentakrifan matlamat ini akan memberitahu kita tentang ciri-ciri politik masyarakat berkomunikasi itu, sama ada bersifat demokratik atau autokratik, berasaskan kesaksamaan atau bersifat elitis. Tujuan buku panduan ini ialah untuk membezakan dua proses mentakrifkan matlamat itu.

Demokratik dan Saksama: Dalam masyarakat berkomunikasi yang melibatkan semua pihak, para anggotanya menghormati dan menghargai satu sama lain sebagai manusia. Proses hormat menghormati terserlah ketika mereka mentakrif tujuan, sifat dan mutu kepimpinan. Tujuan buku panduan ini ialah untuk membantu kita bergerak ke arah mentakrif tujuan kita secara demokratik dan saksama, walaupun budaya kita lebih cenderung ke arah sistem elit dan autokrasi.

Peka Terhadap Cara: “Matlamat tidak menghalalkan cara” merupakan prinsip perlakuan etika yang terkenal di seluruh dunia. Prinsip ini bermakna orang–orang yang beretika tidak menggunakan cara yang tidak bermoral untuk mencapai matlamat, betapapun penting dan mendesaknya matlamat itu. Sebaliknya, terdapat kaitan antara matlamat dan cara; matlamat yang realistik tidak akan dapat dipilih tanpa membuat penilaian penuh lagi ikhlas tentang sumber manusia yang ada atau berpotensi ada bagi mencapai matlamat tersebut. Penilaian tidak lengkap dan tidak ikhlas tentang sumber yang ada pada kita boleh menyebabkan kita mencari matlamat yang tidak realistik.

Hasil Terbaik dari "Masyarakat Pembelajaran": Kita tidak bercadang untuk mentakrif dengan tepat apakah "masyarakat pembelajaran". Kita mungkin menyatakan secara umum bahawa masyarakat pembelajaran ialah satu kerangka untuk memajukan "kepimpinan sebagai pembelajaran", dan mempunyai ciri-ciri minimum seperti yang digariskan di atas. Bagaimana ciri-ciri ini dicorakkan bergantung pada budaya masyarakat tempat kepimpinan itu dihasratkan.

Fungsi utama buku panduan ini ialah untuk mengundang kita merenung dengan mendalam dan secara kreatif tentang kepimpinan sebagai pembelajaran, dan beberapa kemungkinan bagaimana konsep ini boleh memanfaatkan wanita. Konsep kepimpinan dalam hubungannya dengan pembelajaran diserapkan dalam setiap sesi dalam buku panduan ini.

Komunikasi Dalam Persekitaran Bengkel

GARIS PANDUAN BAGI PEMUDAH CARA

Garis panduan ini bertujuan membantu pemudah cara bengkel memahami objektif pembelajaran sesi-sesi bengkel dan mencapai objektif anda sendiri untuk melicinkan perbincangan dan latihan. Sebagai pemudah cara, anda ditugaskan memandu dan mengawas proses pembelajaran dalam setiap sesi. Tidak seperti guru atau jurulatih tradisional, anda tidak bertanggungjawab membawa para peserta kepada sesuatu kesimpulan atau kefahaman tertentu. Sebaliknya, anda bertanggungjawab memberikan ruang kepada para peserta bengkel, termasuklah anda sendiri, untuk saling berkongsi ide dan pengalaman, membenarkan perbezaan dan perselisihan pendapat dalam suasana aman dan selamat, dan sama-sama membina konsensus. Anda menyediakan ruang itu melalui perancangan yang teliti tentang bilik dan bahan latihan, serta menggunakan taktik pemudahan cara yang menggalakkan sikap saling hormat menghormati, perbincangan yang bernas, dan mewujudkan suasana bekerjasama.

Objektif Pembelajaran

Kepimpinan yang melibatkan semua pihak dan tidak berhirarki sifatnya bergantung pada kebolehan anda menggunakan strategi kepimpinan tertentu, terutamanya *berkomunikasi*, *mendengar*, *membina konsensus*, *membentuk nilai bersama* dan *membangunkan perkongsian pembelajaran.* Strategi-strategi inilah yang akan diterapkan dalam sesi-sesi bengkel. Pada saat-saat tertentu sewaktu menjalankan bengkel anda mungkin ingin membincangkan makna dan peri pentingnya konsep-konsep ini secara lebih terperinci.

Komunikasi: Semua bentuk kepimpinan bermula dengan komunikasi yang berkesan. Pemimpin mestilah mahir menyampaikan gagasan dan matlamat mereka kepada orang lain. Pemimpin yang baik mestilah mantap daya pemerhatiannya, tajam pendengarannya, petah berbicara dan pandai berkomunikasi. Oleh itu, semua sesi bengkel memberikan tumpuan kepada peningkatan kemahiran berkomunikasi. Sesi-sesi awal memberikan tumpuan kepada kemahiran komunikasi kendiri dan peribadi, dan sesi-sesi berikutnya pula menekankan komunikasi dalam pasukan dan komunikasi antara institusi.

Mendengar: Para pemimpin akan menjadi lebih mantap dengan mendengar sudut pandangan dan objektif orang lain. Mendengar tidak terbatas semata-mata kepada mendengar apa yang dikatakan oleh

seorang pengawas, kawan atau pesaing, tetapi termasuklah juga menilai dan menghargai pendapat dan pandangan mereka. Seorang pendengar yang berkesan, seperti seorang pemimpin yang berkesan, merupakan seseorang yang belajar daripada apa yang didengarnya.

Membina Konsensus: Membina konsensus merupakan proses membuat keputusan dalam kepimpinan yang berjaya. Melalui pertukaran pandangan, individu-individu dalam kumpulan, pasukan atau organisasi yang lebih besar dapat memahami perkara-perkara yang telah mereka persetujui. Keputusan digubal melalui persefahaman bersama tentang pelbagai jalur pemikiran dan kemungkinan. Jika perselisihan pendapat tidak dapat diselesaikan, maka kumpulan tidak akan mengambil tindakan. Meskipun pembinaan konsensus seringkali mengecewakan dan memerlukan waktu yang lama, namun usaha tersebut melahirkan kata sepakat yang boleh diterima dan dilaksanakan oleh semua pihak.

Membentuk Nilai Bersama: Kumpulan-kumpulan kecil dan organisasi-organisasi besar akan memperoleh manfaat dari usaha membentuk nilai bersama. Dengan cara berdialog, membina konsensus dan berkongsi pengalaman, akan berkembanglah satu gugusan nilai-nilai dan prinsip-prinsip teras yang telah sama-sama turut dirumus oleh setiap orang dan setiap orang merasa mempunyai hak terhadapnya. Nilai bersama merupakan pendekatan saling menyesuaikan dan bersifat anjal dalam usaha membentuk matlamat yang dipengaruhi oleh komposisi kelompok dan oleh peredaran waktu. Apabila sesuatu kumpulan merumus suatu pengertian bersama, maka setiap orang anggota kumpulan itu akan bergerak dalam satu kerangka yang dimilikinya bersama dan dia turut mempunyai tanggungjawab bersama.

Membangun Perkongsian Pembelajaran: Hasil sesuatu perkongsian itu menggambarkan pemikiran dan kegiatan para pesertanya. Sesebuah institusi dengan para anggotanya melaksanakan arahan-arahan dengan efisien lagi berkesan bukanlah suatu institusi yang berasaskan perkongsian pembelajaran jika para pesertanya tidak mempersoalkan apakah aktiviti mereka itu relevan, menilai sejauh mana aktiviti itu boleh diperbaiki, atau berkongsi segala sesuatu yang telah mereka pelajari. Usaha membina perkongsian pembelajaran merupakan suatu pendekatan merenung ke dalam diri dan pembelajaran secara kolektif dalam usaha pembinaan institusi. Usaha ini melibatkan kesedaran kendiri dan perenungan kendiri beserta dengan kesedaran kelompok dan perenungan kelompok di kalangan para individu yang melaksanakan tujuan dan kegiatan perkongsian tersebut. Oleh yang demikian, suatu perkongsian pembelajaran merupakan interaksi di kalangan para peserta yang melahirkan perenungan, penilaian dan pengetahuan yang akan memantapkan serta mempercepat tercapainya matlamat perkongsian

tersebut. Perkongsian pembelajaran melahirkan persekitaran kerja yang dinamik, yang mendorongkan penyertaan dan amat produktif sifatnya, serta memungkinkan setiap orang menimba ilmu sambil mempertingkatkan kemampuan diri sendiri dan kemampuan rakan-rakan mereka.[9]

Peranan Pemudah Cara

Pemudah cara yang berkesan mendengar dan belajar bersama-sama para peserta bengkel. Peranan anda ialah mengatur pertemuan dan memandu para peserta dalam latihan-latihan bengkel. Anda tidak merupakan pakar tentang kepimpinan atau tahu tentang serba sesuatu. Perbincangan yang berjaya akan menghasilkan sumbangan dari semua para peserta kumpulan.

Memandu Arah Perbincangan: Ada kalanya anda mungkin ingin memandu perbincangan kumpulan ke arah yang baru melalui soal jawab yang mendalam**.** Tugas anda bukanlah untuk menentukan hasil perbincangan tetapi sekadar memimpin arah tujuannya, sambil senantiasa mengingati bahawa tidaklah ada suatu pendapat yang lebih benar atau lebih sahih. Dengan cara yang demikian anda akan dapat memastikan bahawa setiap orang memberikan sumbangan terhadap perkongsian pembelajaran dan ilmu. Seorang pemudah cara yang baik akan menimbulkan suasana saling percaya mempercayai serta tidak berat sebelah dan memungkinkan setiap orang berasa selamat untuk menyatakan pandangan secara jujur tanpa menghadapi kemungkinan diadili atau diserang. Suasana tersebut juga memungkinkan para peserta berasa selesa menyatakan bantahannya terhadap peserta lain secara mendalam tetapi penuh hormat. Janganlah risau jika terdapat keadaan senyap yang lama selepas sesuatu pendapat dikemukakan. Tempoh masa yang demikian itu merupakan kesempatan para peserta berhenti sejenak untuk merenung dan mengumpul rasa keyakinan diri untuk menyatakan pandangan mereka.

Merangsang Perbincangan: Sepanjang sesi-sesi yang dipaparkan dalam buku panduan ini, pelbagai soalan telah diajukan bagi memberangsang perbincangan dan perbahasan. Soalan-soalan itu hanyalah sekadar garis panduan untuk memimpin kumpulan menjelajah pelbagai tema kepimpinan. Selagi kumpulan berada dalam lingkungan perbincangan yang relevan dan bermakna, anda haruslah membiarkan mereka menyimpang dari persoalan yang telah dikemukakan. Selain itu,

---

[9] Untuk perbincangan yang lebih terperinci, lihat Peter M. Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard B. Ross, dan Bryan J. Smith, *The Fifth Discipiline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, New York: Currrency Doubleday, 1994.

anda mungkin pula ingin menggunakan kaedah latihan atau taktik yang lain atau yang berbeza daripada apa yang terdapat dalam buku panduan ini (untuk saranan selanjutnya, lihat Lampiran B). Jika anda mengenal pasti peserta-peserta tertentu yang malu atau kurang yakin untuk bercakap, maka bolehlah anda mengajukan pendapat anda dan meminta salah seorang daripada mereka mengulas pendapat anda itu. Selagi anda peka terhadap keperluan individu dan kumpulan, berhati-hati dan memberi dorongan, dan turut serta dalam tanggungjawab pembelajaran, maka anda telah menjalankan peranan pemudah cara dengan berkesan.

Mengikut Agenda: Ada kalanya seorang pemudah cara terpaksa memandu perbincangan dengan menjadi seorang penjaga masa yang berkesan serta senantiasa mengingatkan para peserta akan agenda sesi. Meskipun bilangan anggota dalam kumpulan bengkel mungkin berbeza-beza, namun amat baik untuk selalu mengingatkan para peserta supaya mengutarakan pendapat mereka dengan ringkas, tidak membiarkan seseorang atau segelintir peserta memonopoli perbincangan. Ini lebih-lebih lagi diperlukan dalam latihan-latihan yang melibatkan penyertaan dan penceritaan oleh setiap peserta. Cara yang baik untuk mengingatkan para peserta supaya mereka tidak menyimpang dari tajuk ialah dengan mengemukakan pendapat dan arahan anda kepada kumpulan dan bukannya kepada mana-mana individu. Ada juga baiknya jika para peserta digalakkan supaya mendengar pendapat rakan-rakan sekumpulan mereka dan membina perbincangan dari pendapat-pendapat yang telah dikemukakan sebelum itu.

Berkongsi Tanggungjawab: Walaupun anda bertanggungjawab untuk memandu setiap sesi bengkel hingga ke akhirnya, namum anda tidaklah semestinya mengarahkan semua aktiviti atau memudah cara semua perbincangan. Berkongsi tanggungjawab boleh dan sepatutnya merupakan sebahagian daripada usaha melaksanakan kegiatan sesi bengkel. Suatu langkah mudah ialah menggalakkan peserta secara sukarela membuat catatan untuk seluruh kumpulan, membaca arahan atau naratif dari buku panduan, dan/atau menjadi pemudah cara perbincangan. Dengan meyakinkan para peserta bahawa mereka tidak perlu risau tentang ejaan sewaktu membuat nota, atau tentang sebutan sewaktu membaca, maka para peserta akan berasa selesa dan yang lain-lainnya pula akan merasa terdorong untuk memberikan sumbangan.

Masuk Campur: Terpulanglah pada diri anda sendiri apakah anda mahu turut serta dalam perbincangan. Namun demikian, senantiasalah beringat bahawa oleh kerana anda menyelaras setiap sesi dan "mempunyai kuasa," para peserta mungkin akan memberikan pertimbangan yang lebih terhadap semua pandangan dan saranan anda. Oleh yang demikian, amatlah penting anda menghadkan campur tangan anda dan, apabila

anda mengajukan sebarang pendapat, menyatakan bahawa pandangan itu hanyalah pandangan anda dan bukannya satu-satunya pandangan yang mutlak.[10]

Berseronoklah: Senantiasalah ingat bahawa anda juga menyertai bengkel itu untuk menimba pengetahuan, dan untuk bergembira. Berseronoklah!

Peranan Peserta

Para peserta menyertai bengkel dengan tujuan yang berbeza-beza, dengan pelbagai jangkaan dan harapan tentang apa yang akan terjadi. Tanpa mengira tahap pengalaman dan status profesional mereka, peranan para peserta ialah untuk menjadi pelajar dan guru sekali gus, yakni untuk belajar dan untuk berkongsi ilmu pengetahuan. Sesi-sesi bengkel dinilai amat berjaya jika sekiranya para peserta mendengar dengan teliti, mengemukakan soalan-soalan, dan mencabar andaian-andaian. Para peserta bertanggungjawab menyumbangkan buah fikiran kepada perbincangan, bekerjasama dengan regu atau dalam kumpulan, dan menilai proses dan kemajuan sesi-sesi. Setiap orang yang menjadi peserta bengkel akan memperoleh manfaat daripada suasana sopan dan ikhlas sewaktu bengkel dijalankan.

Persediaan Untuk Pertemuan

Amatlah penting bagi anda membuat persediaan diri sebelum memasuki sesi pertemuan. Tinjau bahan-bahan yang akan digunakan dalam sesi itu terlebih dahulu dan pastikan bahawa anda benar-benar memahami akan objektif buku panduan dan objektif diri anda sendiri bagi setiap bengkel dan bagi setiap sesi. Tentukan bahan-bahan yang akan anda perlukan, rancang dan sediakan bahan bekalan dengan secukupnya. Sesi-sesi boleh dijalankan di pejabat, di bilik kemudahan awam, di rumah persendirian, atau di mana-mana sahaja, asalkan suasananya tenteram dan terasing dan para pesertanya merasa selesa.

Anda boleh mengarahkan para peserta membawa pena dan kertas sendiri, atau anda membekalkan bahan-bahan tersebut. Bergantung kepada bilik dan bekalan yang sedia ada, anda mungkin ingin membawa sendiri kapur tulis untuk papan hitam atau pena 'marker' untuk kertas carta lipatan. Jika tidak, anda boleh membawa kepingan-kepingan kertas besar, pita pelekat atau paku payung untuk menampalkannya pada dinding. Papan hitam, kertas carta atau kertas lebar itu berguna untuk mencatat nota di

[10] Untuk suatu senarai yang lengkap tentang apakah pemudah cara dan apakah bukan pemudah cara, lihat "Part 1: Facilitating Learning," dalam *In Our Own Words,* oleh Nancy Flowers, Bethesda: Sisterhood Is Global, 1999.

hadapan para peserta supaya gagasan dan konsep mereka dapat dirujuk dengan serta merta sepanjang waktu sesi dijalankan. Mencatat kesimpulan perbincangan di atas kertas amatlah berguna kerana anda dapat menyimpan nota itu untuk rujukan pada masa hadapan, dijadikan bahan rujukan tentang pemikiran kumpulan pada sesi-sesi yang berikutnya.

Ada beberapa latihan di dalam buku panduan ini yang memerlukan kumpulan dipecahkan kepada beberapa pasukan untuk menjalankan aktiviti-aktiviti tertentu. Jika para peserta tidak mempunyai naskhah buku panduan ini, maka mereka digalakkan membuat satu salinan foto bagi setiap pasukan. Atau, anda boleh menuliskan arahan tersebut dengan jelas di atas kertas dan menampalkannya di dinding supaya dapat dilihat oleh semua peserta.

Kebanyakan sesi sepatutnya berlangsung selama dua setengah atau tiga jam. Anda mungkin hendak menyediakan minuman atau makanan ringan supaya para peserta akan merasa lebih selesa. Satu kemungkinan lagi ialah meminta para peserta membawa makanan ringan mereka sendiri. Terpulanglah pada anda dan apa yang anda anggap akan mendatangkan kesan yang sebaik-baiknya. Jika anda tidak pasti apakah yang dikehendaki dan diharapkan oleh para peserta, tanyakanlah pada mereka pada sesi yang pertama. Yang paling utama, rancanglah lebih dahulu supaya anda tahu sejak dari mula apakah yang diperlukan dan bagaimana sesi akan dilaksanakan.

Bekalan Yang Mungkin Anda Perlukan

Pena dan/atau pencil	Kapur tulis
Kertas	Salinan arahan
Kertas lebar untuk mencatat Perkara-perkara Utama	Jam dinding
Pita pelekat atau paku payung	Minuman dan makanan ringan
Kertas kajang	Cawan dan piring
Marker berwarna	

Sesi Bengkel Pertama

Ketibaan Anda: Datang awal bagi sesi pertama supaya anda mempunyai cukup masa untuk memastikan bahawa bilik telah diatur seperti keperluan anda. Pastikan bahawa bilik itu cukup terang cahayanya, suhunya cukup selesa dan udaranya nyaman. Meskipun bukan suatu ketentuan, pada lazimnya duduk dalam bentuk bulatan merupakan susunan yang sesuai bagi sesi perbincangan bengkel. Susunan berbentuk bulatan membolehkan setiap ahli kumpulan melihat semua anggota kumpulan dan memberikan mereka kesempatan untuk dilihat dan didengar.

Apabila Peserta Sampai: Apabila para peserta tiba, pastikan mereka berasa selesa dengan sambutan yang mesra. Perkara ini amatlah penting jika sekiranya para peserta belum mengenali antara satu sama lain. Jika mereka belum mengenali anda, pastikan anda memperkenalkan diri anda terlebih dahulu dan nyatakan bahawa anda adalah pemudah cara bengkel. Jika ada makanan ringan, persilakan mereka mengambil makanan tersebut dan mengambil tempat duduk dan memperkenalkan diri masing-masing.

Pengenalan: Apabila semua peserta telah hadir, ada baiknya diminta setiap peserta dalam kumpulan memperkenalkan diri mereka satu persatu secara formal. Jika para peserta telah saling mengenali antara satu sama lain, anda boleh meminta mereka menyatakan dengan ringkas sebab mereka menghadiri sesi atau harapan mereka terhadap bengkel. Anda juga harus melibatkan diri dalam latihan permulaan ini. Tujuannya ialah supaya para peserta berasa selesa antara satu sama lain dan tidak berasa berat untuk berkata-kata.

Penjelasan: Mulakan sesi pertama dengan memberi taklimat tentang apa yang akan diperbincangkan dan dipelajari sepanjang bengkel, dan asas kerangka setiap sesi (lihat di bawah). Anda mungkin mendapat manfaat dengan menjelaskan objektif-objektif pembelajaran yang telah diperkatakan terlebih dulu: *komunikasi, mendengar, membina konsensus, membentuk nilai bersama* dan *mencipta perkongsian pembelajaran*. Sebaliknya, anda juga boleh bertanya pada para peserta makna konsep-konsep tersebut pada diri mereka sendiri. Sebagai tambahan, anda mungkin memilih untuk:

- Menyatakan bahawa setiap sesi bengkel berjalan dalam tempoh masa yang ditetapkan, yakni kira-kira dua setengah jam atau tiga jam
- Terangkan format sesi, termasuklah waktu rehatnya

- Jelaskan bahawa khidmat sukarela akan senantiasa dipinta bagi tugas-tugas seperti mengambil nota, menjadi penjaga masa, membaca dari buku panduan, memudah cara, dan melakukan aktiviti–aktiviti lainnya.

Struktur Sesi: Sesi-sesi dalam buku panduan ini dipecahkan kepada tiga bahagian: Memajukan Diri untuk Memimpin (Bahagian I); Berkomunikasi Dengan Orang Lain (Bahagian II); dan Mencipta Perkongsian Pembelajaran (Bahagian III). Sesi-sesi kepimpinan bermula dengan pembentukan diri, kemudian berkisar pada pembangunan pasukan atau kumpulan, dan akhirnya pembangunan kepimpinan yang baik pada tahap institusi. Pada permulaan setiap sesi diberikan pengenalan dan penerangan ringkas tentang objektif-objektif. Mungkin ada manfaatnya jika sesi pertama dapat dimulakan dengan membaca atau merumuskan pengenalan Bahagian I. Setelah itu, pastikan bahawa anda bertanyakan apakah para peserta mempunyai sebarang soalan.

Kerangka Setiap Sesi

Setiap sesi mempunyai asas kerangka yang sama. Namun tidak semua sesi mempunyai jenis aktiviti yang sama. Bergantung pada tujuannya, sesuatu sesi mungkin mempunyai komponen berikut:

Petikan Pengenalan: Pada hadapan muka surat setiap sesi ada petikan dari bab yang bertajuk "Asas Kepimpinan" dalam buku ini. Petikan itu memberi penghayatan tentang tema sesi tersebut, dan boleh digunakan sebagai rujukan terhadap bab "Asas Kepimpinan" maupun sebagai ransangan untuk perbincangan.

Objektif Sesi: Setiap sesi dimulakan dengan pernyataan objektif yang telah diberi tanda. Pernyataan ini bertujuan untuk membantu para peserta memahami tujuan di sebalik latihan dan soalan-soalan yang terdapat dalam sesi itu, dan untuk membantu mengarahkan perbincangan tentang riwayat hidup dan cerita. Terpulanglah pada anda untuk membacakan objektif-objektif ini pada permulaan sesi, pada akhir sesi, atau tidak membacakannya langsung.

Sebelum Anda Bermula: Dalam Sesi 1, 9 dan 12 terdapat kotak–kotak untuk dijadikan panduan tambahan bagi pemudah cara. Kota-kotak itu memberikan saranan dan peringatan yang dimaksudkan sebagai petunjuk pada peringkat permulaan, pertengahan atau pada bahagian akhir setiap bengkel yang diselesaikan.

Saranan untuk Pemudah Cara: Setiap sesi mengandungi pelbagai saranan bagi pemudah cara yang bertujuan menerangkan latihan-latihan

sesi dan tujuan soalan-soalan yang mengikutinya. Petunjuk-petunjuk tambahan tentang kaedah dan taktik memudah cara diletakkan dalam kotak-kotak berasingan sebelum teks setiap sesi. Kotak-kotak ini juga memberikan rujukan kepada Lampiran B bagi makluman selanjutnya.

Latihan: Setiap sesi mempunyai satu atau dua latihan untuk para peserta melibatkan diri secara berkumpulan atau berpasukan. Tujuan latihan-latihan itu ialah untuk menekankan strategi kepimpinan dan komunikasi tertentu. Bergantung kepada komposisi kumpulan bengkel dan penilaian anda tentang keperluan para pesertanya, anda mungkin ingin mengubahsuai atau meminda struktur latihan-latihan itu. Tidak ada dua kumpulan bengkel yang memberikan pendekatan yang sama terhadap bahan-bahan yang terdapat dalam buku panduan ini. Oleh yang demikian, amatlah penting bagi anda untuk senantiasa bersikap anjal dan peka tentang apakah pendekatan yang paling baik dalam sesuatu kumpulan tertentu. Soalan-soalan untuk perbincangan disediakan di akhir setiap latihan.

Soalan untuk Perbincangan: Soalan-soalan untuk perbincangan telah direka untuk menarik pemikiran para peserta tentang perkara tertentu. Setiap soalan merupakan turutan daripada soalan sebelumnya supaya perbincangan dapat dilanjutkan seterusnya. Jika inilah kali pertama anda menyelaras bengkel kepimpinan, mungkin ada baiknya anda ikuti urutan soalan-soalan yang terdapat dalam buku panduan ini, setidak-tidaknya pada sesi-sesi awalnya. Dalam sesi-sesi kemudiannya atau pada bengkel-bengkel masa depan anda mungkin berpendapat bahawa cara lain mengemukakan soalan atau mengemukakan soalan-soalan tambahan adalah lebih bermanfaat. Segalanya terpulang pada anda sendiri. Selain itu, anda mungkin memutuskan untuk meminta seorang lain memandu perbincangan secara sukarela, dan dia mungkin mempunyai pandangannya sendiri tentang cara paling baik untuk memandu perbincangan. Tidaklah ada soalan yang benar atau salah dalam memandu perbincangan, namun amatlah penting dipastikan bahawa perbincangan itu ceria, menarik dan bermanfaat.

Soalan Sekeliling Kumpulan: Soalan sekeliling kumpulan haruslah ditujukan kepada semua anggota kumpulan. Tujuannya ialah untuk meninjau perspektif yang seluas-luasnya dari pelbagai pendapat dan pengalaman dalam kumpulan itu tentang persoalan tersebut. Meskipun cara ini amat berkesan jika setiap orang melibatkan diri, namun amatlah penting anda menjelaskan bahawa sesiapa sahaja boleh “dikecualikan” jika dia tidak ada apa-apa yang hendak diperkatakan. Terdapat pelbagai alasan mengapa seseorang peserta itu tidak mahu bercakap, dan alasan-alasan itu mestilah dihormati. Namun demikian, sekiranya anda dapati sepanjang bengkel ada peserta yang berdiam diri atau jarang sekali turut

serta dalam kegiatan-kegiatan, maka patutlah anda cuba mendekatinya secara peribadi untuk membincangkan perkara itu dengannya. Pastikan dia berasa bahawa pemikirannya dihargai dan dia memperoleh pengetahuan melalui pengalaman dalam bengkel itu. Jika dia tidak berpandangan demikian, cubalah selidiki sebabnya dan tinjaulah kemungkinan anda menangani keperluannya melalui pengendalian sesi-sesi bengkel tersebut. Tidak seorang pun peserta harus dipaksa meneruskan penglibatannya dalam sesi bengkel jika sekiranya dia berasa bosan atau merasa bahawa sesi itu tidak bermanfaat bagi dirinya.

Aktiviti Kumpulan: Dalam beberapa sesi terdapat aktiviti kumpulan. Aktiviti-aktiviti ini berbeza daripada latihan-latihan, kerana dalam aktiviti-aktiviti itu seluruh peserta kumpulan harus melibatkan diri dalam usaha membuat keputusan bersama sebagai satu unit yang unggul. Aktiviti-aktiviti kumpulan direncanakan untuk membina komunikasi, mendengar, melahirkan konsensus, perundingan, dan mempelajari kemahiran pembelajaran beregu dalam persekitaran organisasi. Bagi sesetengah peserta, bekerjasama dalam kumpulan lebih mudah daripada bekerja bersendirian atau bekerja dalam pasukan kecil. Bagi yang lain pula, latihan berkumpulan terasa amat mencabar. Dalam aktiviti berkumpulan, pemudah cara memainkan peranan penting dalam membantu kumpulan mengatasi masalah mereka secara kolektif. Ingatlah bahawa mungkin akan ada peserta yang ingin menawarkan diri untuk memudah cara perbincangan ketika aktiviti kumpulan dijalankan. Jika terdapat peserta yang bertindak sebagai pemudah cara, maka anda sendiri haruslah melibatkan diri dalam aktiviti kumpulan tersebut sebagai seorang peserta.

Pemerhatian: Soalan-soalan pemerhatian dibentuk dengan tujuan mencetuskan perbincangan tentang proses dan struktur pembelajaran dalam sesi-sesi itu. Soalan-soalan itu memberikan kesempatan kepada para peserta menyatakan rasa hati mereka sewaktu menjalani latihan, dan membantu pemudah cara menentukan apakah jenis aktiviti yang paling berkesan bagi kumpulan itu.

Soalan Penilaian Bengkel: Pada tiga tahap dalam perjalanan bengkel – yakni pada sesi permulaan, ketujuh dan yang terakhir – terdapat penilaian bengkel. Tiga jenis soalan diulang-ulang, meliputi harapan dan pandangan para peserta tentang proses, struktur dan kandungan sesi-sesi. Bahagian-bahagian penilaian ini bertujuan untuk membantu anda, sebagai pemudah cara atau penyelaras, mengenal pasti apakah yang diharapkan para peserta dan bagaimana anda serta kumpulan itu dapat mencapai harapan tersebut. Kadangkala bidang bengkel itu mungkin perlu diterangkan supaya tidak berlaku sebarang kekeliruan tentang apakah yang akan diliputi oleh sesi-sesi tersebut. Seperkara yang amat

perlu diingat dalam proses penilaian itu ialah bahawa tugas anda ialah untuk mendengar, mencatat nota, dan cuba mengambil kira cadangan dan komen para peserta tentang caranya sesi-sesi masa hadapan dikendalikan. Dengan fikiran terbuka, dengan berjenaka, dan dengan pendekatan anjal terhadap bengkel, maka semuanya itu akan dapat membantu anda dan para peserta memperoleh manfaat daripada proses penilaian tersebut.

Arahan untuk Sesi Berikutnya: Kadangkala, pada akhir sesi terdapat arahan untuk sesi yang berikutnya. "Kerja rumah" ini bukanlah dimaksudkan untuk menjadi beban, tetapi mungkin dapat membantu menyediakan para peserta menghadapi latihan dan perbincangan dalam sesi yang berikutnya. Namun demikian, terserahlah kepada anda untuk memutuskan apakah arahan itu hendak diberikan. Jika anda memutuskan tidak akan memberi arahan tersebut, pastikan bahawa anda memperuntukkan masa tambahan secukupnya untuk memberikan arahan ini pada permulaan sesi yang akan datang.

Menamatkan Bengkel

Bergantung kepada kumpulan, para peserta mungkin menamatkan bengkel dengan jamuan tidak formal atau dengan aktiviti-aktiviti berkumpulan yang lainnya. Dalam sesi kesembilan atau kesepuluh, anda mungkin hendak meminta kumpulan supaya mulai memikirkan bagaimana mereka mahu menamatkan bengkel mereka itu. Perancangan terlebih dahulu penting dilakukan, supaya para peserta meninggalkan bengkel dengan perasaan bahawa keperluan dan harapan mereka telah diberikan perhatian. Sebelum para peserta meninggalkan sesi yang terakhir, mintalah mereka mengisi Borang Penilaian Bengkel yang terdapat pada akhir buku panduan ini. Borang ini amat berguna bagi meminda dan memperbaiki program bengkel pada masa hadapan. Ada baiknya jika tujuan borang itu diterangkan kepada para peserta dan meyakinkan mereka bahawa segala maklumat yang diberikan akan dirahsiakan. Jangan lupa mengutip borang-borang yang telah diisi sebelum para peserta bersurai.

Pembinaan kepimpinan merupakan projek sepanjang hayat dan para peserta akan terus memantapkan, membuat penyesuaian, dan mempertingkat kemahiran komunikasi mereka lama setelah bengkel berakhir. Kadangkala ada peserta yang ingin mengadakan pertemuan kembali atau sesi lanjutan beberapa bulan setelah itu untuk memberikan mereka perspektif yang lebih jelas tentang apa yang telah mereka pelajari dan bagaimana mereka telah mengamalkannya. Sering juga persahabatan terjalin sewaktu kursus berlangsung dan para peserta akan

mengambil kesempatan untuk bertemu kembali dan merapatkan hubungan silaturahim mereka yang baru terjalin itu.

Langkah-langkah selanjutnya bergantunglah pada kehendak para peserta itu sendiri.

SESI-SESI BENGKEL

Bahagian I

MEMAJUKAN DIRI UNTUK MEMIMPIN

Asas Kepimpinan

Pemikiran wanita sering tidak diucapkan atau tidak didengar, meskipun sewaktu mereka menghadiri perbincangan dan proses membuat keputusan. Dalam sekitaran komuniti, perkumpulan pekerja atau pertemuan keluarga, wanita mungkin terlibat, tetapi masih tidak diberikan perhatian. Mengapakah demikian? Sudah tentu banyak sebabnya – budaya, sejarah dan peribadi. Ada wanita yang mempunyai bakat semula jadi untuk menyatakan pemikirannya, perspektifnya dipertimbangkan, dan idenya diterima. Kita boleh belajar dari wanita ini, memilih dan mengambil sifat-sifatnya yang kita sendiri idamkan.

Latihan dalam bahagian ini bertujuan untuk mengkaji ciri-ciri perkasaan dan untuk mengenalpasti alat-alat kepimpinan yang mungkin berguna untuk setiap peserta bengkel. Tidak semua perbincangan dapat membantu semua peserta. Setiap orang mungkin memilih dan mengambil teknik dan mutu kepimpinan yang sesuai untuk dirinya bagi keadaan tertentu. Objektif bahagian ini ialah untuk membolehkan para peserta meninjau strategi kepimpinan yang dikaguminya dan menemukan strategi yang terbaik untuk dirinya.

Latihan pembelajaran dalam bahagian ini disediakan agar para peserta dapat memerhatikan diri mereka dalam kumpulan, dan bagaimana mereka dan individu lain berinteraksi, serta apa yang boleh menimbulkan dialog dan apa yang tidak. Ada kalanya jawapan dipinta daripada semua peserta dengan menanya setiap seorang, samalah seperti semua amalan dalam buku latihan ini. Setiap individu boleh meminta untuk "dikecualikan" jika dia berasa tidak ada yang hendak dikatakan, atau hendak dikatakan pada ketika itu.

Sesi Permulaan

BERKENALAN DAN MENYATAKAN HARAPAN

Objektif Sesi

- Untuk memperkenalkan para peserta dan untuk mereka berkongsi harapan dan tujuan dalam bengkel-bengkel berikutnya nanti.
- Untuk memperkenalkan program dan objektif bengkel.
- Untuk mencetuskan suasana bengkel yang mesra supaya para peserta merasa selesa dan boleh berkomunikasi secara bebas.
- Untuk mencetuskan suasana ceria.

Persediaan

Gunting 4 bentuk hati pada kertas kad nipis berwarna. Setiap kumpulan kemudian menulis jawapan mereka terhadap soalan-soalan di bawah di atas kertas berbentuk hati itu:

- Apa yang ingin anda capai setelah tamat 12 sesi bengkel nanti?
- Apakah anda mempunyai sebarang persoalan atau kekhuatiran tentang bagaimana sesi bengkel akan dilaksanakan?
- Pada jangkaan anda, apakah mudah atau sukar untuk melibatkan diri dalam perbincangan berkumpulan? Apakah yang boleh dilakukan oleh pemudah cara atau para peserta untuk membantu setiap orang dalam kumpulan berasa yakin untuk bercakap?
- Apakah isu khusus kepimpinan yang hendak anda utarakan dalam 12 sesi yang akan datang?

Saranan

Setiap pelapor kumpulan akan memperkenalkan nama ahli-ahli kumpulannya sebelum melaporkan jawapan kumpulan masing-masing.

Semua jawapan akan dipamerkan di dinding dan boleh dirujuk apabila para peserta membuat penilaian bengkel pada akhir Sesi 12, agar mereka dapat mengukur sejauh mana pemahaman mereka terhadap kepimpinan selama sesi-sesi dijalankan telah berubah

Untuk mencapai sikap kepimpinan yang betul dalam masyarakat pembelajaran, kita mesti belajar untuk menghadapi kesusahan dan bangun dari keadaan yang sukar itu. Keberanian, kesabaran, dedikasi, dan kecekalan merupakan beberapa ciri yang perlu ada pada pemimpin yang berjaya.

"Asas Kepimpinan"

Sesi I

SIAPAKAH PEMIMPIN?

Objektif Sesi

- Untuk meninjau takrif kepimpinan dan ciri-ciri pemimpin yang baik.
- Untuk meluaskan perspektif para peserta tentang siapakah yang boleh menjadi pemimpin.
- Untuk membincang dan mengulas kaedah pembelajaran bengkel.
- Untuk berkongsi harapan dan tujuan bengkel di kalangan para peserta sepanjang 11 sesi lagi.

Sebelum Anda Memulakan: Bahagian "Komunikasi dalam Persekitaran Bengkel" dalam buku panduan ini memberikan beberapa gagasan yang perlu anda lakukan apabila anda memasuki sesi bengkel yang pertama, apa yang perlu dilakukan apabila para peserta tiba, dan bekalan yang mungkin diperlukan sepanjang waktu bengkel berlansung. Sebagai pemudah cara yang berkesan, peranan anda ialah untuk mengarah perbualan, merangsang perbincangan, mematuhi susunan agenda, berkongsi tanggungjawab dengan para peserta, dan turut serta dalam perbincangan. Berseronoklah! Ingatlah bahawa anda sendiri seorang peserta bengkel dengan tujuan untuk menimba ilmu pengetahuan dan untuk memperoleh manfaat daripadanya.

Latihan 1

Saranan untuk Pemudah Cara

Bahagikan para peserta kepada 4 kumpulan. Dengan perkataan "Mula", setiap kumpulan bersaing untuk menulis sebanyak mungkin ayat: "Seorang pemimpin ialah ..." Selepas dua minit, berhentikan permainan ini. Minta seorang wakil kumpulan membacakan ayat-ayat yang telah mereka catat, perhatikan apakah ayat-ayat itu ada kaitannya dengan kepimpinan. Hitunglah jumlah ayat yang dapat diterima, dan kumpulan yang mempunyai bilangan ayat yang terbanyak dianggap menang dalam permainan ini. Pemudah cara merumuskan jawapan-

jawapan ini, dan membezakan ciri-ciri bakat dan ciri-ciri kemahiran. Pergi ke Latihan 2.

Latihan 2

Baca dengan jelas cerita "Gempa Bumi"[11] untuk didengari ramai. Setelah semua kumpulan membuat keputusan, mulakan perbincangan.

Gempa Bumi

Anda adalah ahli Majlis Operasi Kecemasan Kebangsaan. Pasukan anda baru sahaja terselamat dari nahas gempa bumi di Manokwari, dan semua ahli kumpulan berjaya melarikan diri ke daerah Omasbari. Anda telah menerima arahan untuk memindahkan 200 orang penduduk Omasbari ke petempatan yang lebih tinggi dan selamat.

Pasukan kecemasan anda mempunyai hanya satu jam untuk memindahkan para penduduk ke tempat perlindungan di kawasan pergunungan sejauh 3 km. Nyawa anda dan penduduk Omasbari terancam; anda dan pasukan anda menghadapi masalah kritikal, iaitu bagaimana hendak sampai ke kawasan perlindungan dalam masa yang ditentukan.

Malangnya, gempa bumi di Manokwari itu telah menjejaskan pasukan kecemasan anda, dan keadaannya adalah seperti berikut:

- Seorang pemimpin pasukan kecemasan terselamat
- Seorang ahli kanan terselamat dan seorang lagi cedera parah; dia tidak berdaya untuk berjalan.
- Tiga orang ahli baru terselamat.
- Dua orang ahli mengalami cedera parah pada tangan dan kaki
- Empat orang ahli terselamat.

Anda perlu membawa beberapa barang untuk membantu anda berpindah dengan selamat. Beberapa barang yang boleh anda bawa ialah:

( ) Mancis api
( ) Makanan

[11] "Satu Gempa Bumi" ialah sedutan dari kejadian yang sebenar yang berlaku di Indonesia, di mana gempa bumi itu mengakibatkan maut seramai 8 orang dan mencederakan 632 orang. OCHA, Indonesia Earthquake, 1 November 2002. http://www.reliefweb.int

( ) Usungan
( ) Pemanas bergerak
( ) Dua laras pistol kaliber 45
( ) Satu kotak tepung susu
( ) Dua tangki oksigen
( ) Peta tempat perlindungan
( ) Kompas
( ) Air 25 liter
( ) Satu laras pistol signal dengan dua butir peluru
( ) Kotak pertolongan cemas dan ubat–ubatan
( ) Radio untuk berkomunikasi
( ) Kain selimut

Sebagai satu pasukan, anda mesti memberikan nombor kepada barang–barang di atas mengikut urutan keperluannya, iaitu memilih yang mana lebih penting.

Setiap kumpulan mesti melaporkan tentang:

1. Bagaimana mereka memilih pemimpin mereka? Apakah ciri–ciri yang dijangkakan patut ada pada seorang pemimpin?
2. Bagaimana kumpulan membuat keputusan strategik untuk sampai ke kawasan pergunungan?
3. Apakah yang dilakukan oleh pemimpin untuk memastikan bahawa setiap ahli pasukan dan para penduduk dapat keluar dari gempa bumi dengan selamat?
4. Bagaimanakah kumpulan menyenaraikan barangan yang diperlukan untuk dibawa bersama?

Panduan Soalan dan Perbincangan

- Mengapakah ciri/sifat dan kemahiran itu penting bagi seorang pemimpin?
- Apakah kepimpinan itu lahir daripada sifat/ciri peribadi? Apakah ada faktor-faktor lain?
- Menurut pendapat anda, apakah faktor yang mendorong seseorang itu untuk memimpin?
- Apakah seorang pemimpin juga boleh menjadi seorang pengikut? Bagaimana caranya?

Pemerhatian

- Apakah perasaan anda apabila kami berjalan mengelilingi setiap kumpulan untuk bertanyakan pendapat setiap orang? Apakah anda merasa selesa untuk bercakap dalam format demikian?
- Adakah anda terkejut oleh sesuatu yang telah anda dengari?
- Adakah mencatat nota tentang komen dalam perbincangan membantu atau membantutkan perbincangan?
- Jika anda menjadi pemudah cara perbincangan pada hari ini, apakah yang akan anda lakukan untuk menggalakkan penglibatan seluruh anggota kumpulan?

Kaedah 'Soal-Jawab' sangat berkesan bagi latihan-latihan di atas. Pemudah cara boleh mengemukakan soalan tambahan yang bersifat umum dan terbuka untuk melengkapkan Soalan Untuk Perbincangan yang tertera di bawah ini bagi meneruskan perbincangan (lihat Lampiran B untuk taktik memudah cara).

Arahan bagi Sesi Berikut

Bagi sesi berikut, fikirkan seorang wanita yang anda anggap sebagai pemimpin. Wanita ini mungkin seorang pemimpin yang konvensional seperti pemimpin politik, atau manusia biasa – seseorang yang melihat masalah asas dalam hidupnya atau dalam komunitinya lalu berusaha untuk menangani masalah itu. Pemimpin yang tidak "konvensional' ini mungkin merupakan anggota keluarga anda sendiri atau salah seorang kawan anda.

Bersedia untuk memberikan rumusan ringkas (tiga hingga lima minit) cerita pemimpin itu kepada kumpulan pada sesi berikutnya. Tumpukan kepada cabaran yang dihadapi oleh pemimpin itu serta juga ciri/sifat dan kemahiran yang kelihatan pada dirinya ketika beliau menangani masalah.

Kepimpinan ialah:

Transformasi: Interaksi antara individu dengan individu yang boleh memberikan panduan, arahan dan pengaruh perubahan asas kepada orang lain. Kepimpinan bukanlah sekadar tentang memperoleh kuasa tetapi juga tentang wawasan dan matlamat.

Rangkuman Gender: Secara idealnya, wanita dan lelaki adalah rakan kongsi dalam mentakrif, mencapai dan bersama-sama menuju matlamat yang memberi manfaat kepada semua..

Berkomunikasi: Setiap orang ada sumbangannya dan setiap sumbangan merupakan suatu unsur kepimpinan.

Bermatlamat: Mentakrif dan menghuraikan matlamat melibatkan proses pembelajaran, dan pada waktu yang sama melibatkan penggunaan kuasa.

Demokratik dan Saksama: Dalam masyarakat berkomunikasi yang melibatkan semua pihak, para anggotanya menghormati dan menghargai satu sama lain sebagai manusia.

Peka Terhadap Cara: "Matlamat tidak menghalalkan cara" merupakan prinsip perlakuan etika yang terkenal di seluruh dunia. Prinsip ini bermakna orang–orang yang beretika tidak menggunakan cara yang tidak bermoral untuk mencapai matlamat, betapapun penting dan mendesaknya matlamat itu.

"Asas Kepimpinan"

Sesi 2

BAGAIMANA SAYA MENJADI PEMIMPIN DALAM HIDUP SAYA?

Objektif Sesi

- Untuk meninjau keadaan atau peristiwa yang mengilhamkan kepimpinan.
- Untuk mengkaji etika kepimpinan yang baik serta ciri/sifat yang memaparkan kewibawaan seseorang pemimpin.
- Untuk menimbang faktor seks dan jantina dalam gaya dan objektif pemimpin.
- Untuk berkongsi bila dan bagaimana para peserta bengkel telah memainkan peranan kepimpinan mereka.

Saranan Untuk Pemudah Cara

Pada akhir Sesi 1, anda telah diminta memikirkan tentang seorang wanita yang anda anggap seorang pemimpin. Dalam sesi ini, setiap peserta melukis gambar pemimpin yang mereka sanjung lalu berkongsi cerita tentang pemimpin tersebut. Pemimpin itu mungkin seorang pemimpin yang konvensional seperti pemimpin politik atau wanita dalam kehidupan seharian anda – keluarga, kawan atau rakan sekerja. Tumpukan kepada cabaran yang dihadapi oleh pemimpin ini serta ciri/sifat dan kemahiran yang dipaparkannya dalam menangani masalah. Ceritanya harus ringkas supaya cukup masa untuk membincangkan soalan–soalan yang akan timbul berikutan latihan “Contoh Kepimpinan.”

Bagi sesi ini pemudah cara boleh memecahkan kumpulan kepada pasukan kecil atau berpasangan (lihat Lampiran B untuk maklumat lanjut). Ketika para peserta mengungkapkan cerita kepimpinan mereka, seorang atau beberapa orang sukarela boleh mencatatkan pada papan hitam atau pada kertas kajang: (1) ciri/sifat dan kemahiran yang dipaparkan oleh pemimpin, dan (2) jenis jaringan yang menyokong (seperti keluarga, kawan-kawan, jiran, rakan sekerja) yang mungkin telah mempengaruhi atau membantu pemimpin mencapai tujuannya.

Latihan 1: Contoh Kepimpinan

Berikan masa satu jam untuk latihan ini.

Setiap peserta telah menceritakan pemimpin yang mereka sanjung, perhatikan persoalan berikut ini:

- Adakah tema, keadaan atau situasi yang berulang dalam cerita–cerita para peserta? Apakah peristiwa yang mendorong wanita mengambil tindakan?
- Apakah ciri/sifat dan kemahiran yang sama yang ada di kalangan pemimpin wanita itu?
- Apakah kepimpinan itu terserlah akibat cabaran yang dihadapi oleh wanita berkenaan? Atau, wanita tersebut sudah mempunyai ciri-ciri kepimpinan?
- Apakah peranan jaringan sokongan, organisasi, institusi dan/atau individu dalam membantu pemimpin wanita mencapai objektifnya.
- Masihkah anda teringat bagaimana anda menghadapi cabaran dalam hidup anda? Apakah sifat dan kemahiran yang anda gunakan untuk mengatasi cabaran itu? Apakah peranan jaringan sokongan dalam menghadapi cabaran anda? Apakah langkah-langkah yang telah anda ambil?
- Apakah semua langkah yang anda ambil untuk mengatasi masalah, yang peribadi atau sosial, perlu diberi alasan? Apakah langkah-langkah yang diambil oleh seseorang pemimpin itu mencerminkan “nilai yang lebih tinggi”, atau masalah yang ditangani sudah memadai?
- Apakah ciri-ciri kepimpinan yang ada pada diri anda? Apakah ciri-ciri lain yang anda ingini?

- Apakah ada sekatan keluarga atau jangkaan komuniti yang menyekat anda daripada memenuhi potensi kepimpinan anda?
- Apakah strategi yang mungkin anda gunakan untuk mengatasi jangkaan tersebut?
- Apakah langkah-langkah yang akan anda ambil untuk menggalakkan diri anda atau yang lain (kawan, rakan, ahli keluarga) bagi memupuk ciri-ciri kepimpinan?
- Adakah anda merasakan satu tanggungjawab peribadi untuk menangani masalah sosial tertentu?
- Adakah anda menganggap diri anda sebagai pemimpin?
- Adakah orang lain menganggap anda seorang pemimpin?

Sifat dan Kemahiran Pemimpin	Jaringan Sokongan Membantu Pemimpin

Dalam sesi-sesi seterusnya, pastikan ciri-ciri kepimpinan yang ingin anda pupuk dan cuba anda terapkan secara praktikal sekurang-kurangnya sekali.

Dalam latihan kedua yang berikutnya, ada dua perbualan yang hampir sama berlaku, yang pertama di kalangan empat orang wanita dan yang kedua di kalangan empat orang lelaki. Tujuan latihan ini ialah untuk membandingkan reaksi peserta terhadap perbualan itu, dan untuk mengkaji bagaimana gender mempengaruhi persepsi mereka terhadap kuasa dan kepimpinan dalam keluarga.

Latihan 2: Apakah Perbezaan Gender Penting?

Berikan masa empat puluh lima minit bagi latihan ini.

Minta para sukarela dalam kumpulan supaya setiap seorangnya membaca lima watak dalam dua adegan berikut. Bincangkan betapa pentingnya gender dalam perbualan watak–watak itu, dan bagaimana isu ini

mempengaruhi persepsi anda terhadap kuasa, kewibawaan dan kedudukan sosial para watak itu. Soalan berikut mungkin dapat membantu perbincangan anda.

Senario 1

Watak: Azlina, Intan, Lena, Farah dan Pencerita

Pencerita: Cuaca tengah hari itu panas cuaca di bandar. Empat orang wanita duduk di bawah sebatang pohon yang rendang. Intan adalah yang paling tua. Hari itu merupakan hari jadi Intan yang keenam puluh dan Lena, anak saudara Intan, datang mengunjunginya. Farah bekerja di kedai runcit kepunyaan Intan. Azlina, kawan baik Farah, melibatkan diri dalam politik tempatan dan terpilih sebagai ahli dewan undangan negeri (ADUN). Wanita-wanita itu sedang makan tengah hari sambil berbual.

Azlina: Intan, anak saudara kamu itu pandai dan cantik pula. Kamu tidak kesalkah kerana tidak mempunyai keluarga?

Intan: Ala ... dia bukannya pandai sangat. Lagi pun saya ini bukanlah tua sangat untuk berumah tangga! Tanyalah Farah. Ramai emak dan bapa datang ke kedai saya mencadangkan saya bertemu anak lelaki mereka. Saya pilih tidak mahu berkahwin, dan saya lebih suka begini.

Lena: Oh! Makcik Intan, makcik dah tua untuk kahwin sekarang! Sesiapa yang hendak kahwin dengan makcik sudah pasti hodoh dan tua juga.

Azlina: Itu tak benar Lena. Makcik awak ini wanita kaya. Saya tahu banyak lelaki yang hendak jadikan dia isteri. Bertuahlah kamu jika menjadi pujaan ramai seperti dia.

Lena: Saya ini macam makcik Intan juga. Saya pun tak mahu kahwin. Lelaki membebankan. Mereka asyik makan dan menonton tv. Mereka mahu banyak anak. Saya suka bebas. Lagi pula, tak mungkin saya melanjutkan pelajaran jika saya kena jaga suami dan anak.

Farah: Lena, awak memang bijak. Pelajaran patut diberikan keutamaan. Tengok saya ini, saya terpaksa menjaga suami yang sakit. Setiap hari saya terpaksa bertungkus lumus di kedai makcik awak dan saya rasa saya buat yang terbaik.

Intan: Ya. Sudah tentu.

Farah: Tetapi tidak mungkin saya mencapai kemajuan dengan pelajaran saya yang sedikit ini. Sungguhpun saya boleh membaca dan menulis, cukup untuk bekerja di kedai ini, saya terpaksa berpuas hati dengan keadaan ini. Saya terhutang budi pada Intan kerana memberi saya kerja, dan amat bertimbang rasa bila saya terpaksa pulang awal atau meninggalkan kerja untuk menjaga suami saya.

Azlina: Mengeluh, mengeluh, mengeluh! Itulah rungutan yang saya dengar dari kamu tentang lelaki dan pekerjaan. Mempunyai keluarga, dan menjaga mereka dengan baik, itulah erti kehidupan ini.

Farah: Yalah Azlina, awak bercakap begini sementara anak–anak perempuan awak masih muda. Tunggulah apabila mereka besar, sudah kahwin dan tinggalkan rumah awak. Tiada seorang yang akan menjaga awak di hari tua nanti. Mereka akan menjaga suami dan anak-anak mereka. Beruntung saya dapat anak lelaki.

Azlina: Bertuah saya mendapat anak-anak perempuan. Mereka banyak membantu kerja–kerja rumah, juga melayan tetamu para tokoh tempatan untuk membincangkan hal-hal politik.

Lena: Ha! Awak melatih mereka mengikut jejak langkah awak menjadi orang politik?

Azlina: Tak mungkin (mengeluh). Awak tahu, politik boleh jadi kotor. Saya tidak mahu mereka mengalami apa yang telah saya lalui dalam kerjaya politik saya. Dewan Undangan Negeri bukannya tempat untuk wanita.

Intan: Sesungguhnya susah juga ... (mengeluh). Anak perempuan awak tak mungkin dicalonkan untuk ADUN. Siapa akan undi mereka? Awak menang kerana bapa awak seorang wira masa perang dahulu. Lelaki tak akan undi anak awak, dan wanita akan undi mengikut kata suami mereka.

Azlina: Kamu ini ketinggalan zaman. Keadaan sudah berubah. Tengoklah. Banyak perkara yang anak-anak aku boleh sumbangkan dalam politik. Mereka mempunyai banyak cadangan untuk memperbaiki bandar ini, terutamanya untuk komuniti peniaga.

Farah: Azlina, kau tidak menghormati wanita yang baik dan berpengalaman ini. Cukuplah perbualan ini. Mari kita ucapkan selamat hari jadi kepada Intan, semoga bahagia dan makmur tahun hadapan.

Senario II

Watak: Muhammad, Adnan, Amir, Faisal dan Pencerita

Pencerita: Tengah hari itu panas terik. Empat orang lelaki duduk di bawah pohon yang rendang. Adnan yang paling tua. Hari itu ialah hari jadi Adnan yang ke-60 dan Amir anak saudaranya mengunjunginya. Faisal bekerja di kedai runcit Adnan. Muhamad pula adalah kawan baik Adnan. Dia ahli politik tempatan dan kini terpilih sebagai ahli Dewan Undangan Negeri (ADUN).

Muhammad: Adnan, anak saudara kamu ini kacak dan pandai orangnya. Kamu tidak kesalkah kerana tidak mempunyai keluarga?

Adnan: Dia bukannya pandai sangat. Aku pula bukannya tua sangat, sampai tak boleh kahwin dan berkeluarga. Tanyalah Faisal, betapa banyak ibu-bapa yang mempelawa aku ke rumah mereka untuk menengok anak perempuan mereka. Tetapi aku tak mahu kahwin. Mahu hidup membujang.

Amir: Alahai, Pak Cik Adnan sudah tua untuk berkahwin sekarang! Kalau ada yang hendak kahwin dengannya pastilah anak dara tua.

Muhammad: Itu tak benar Amir. Bapa saudara kamu ini kaya orangnya. Saya sendiri tahu ada wanita yang ingin berkahwin dengannya. Bertuah kamu jika kamu macam Pakcik kamu ini.

Amir: Saya macam Pakcik saya juga. Saya tidak mahu berkahwin. Wanita membebankan. Mereka asyik makan dan berbelanja sahaja. Selain itu, mereka hendak banyak anak pula. Saya suka hidup bebas. Kalau saya terpaksa menyara isteri dan anak-anak, tidak mungkin saya dapat melanjutkan pelajaran saya.

Faisal: Amir, kau ini memang bijak. Pelajaran kau patut diutamakan. Tengok aku ini, aku terpaksa menjaga isteri yang sakit. Setiap hari aku bekerja keras, aku rasa aku ini rajin bekerja.

Adnan: Ya. Engkau sememang pekerja yang rajin.

Faisal: Tetapi tidak mungkin aku maju dengan pelajaran yang sedikit ini. Sungguhpun aku boleh membaca dan menulis, cukup untuk bekerja di kedai runcit sahaja. Aku terhutang budi pada Adnan kerana memberi aku kerja, dan dia amat bertimbang rasa bila aku terpaksa tinggalkan kerja untuk pulang awal menjaga isteriku di rumah.

Muhammad: Mengeluh, mengeluh, mengeluh. Itu yang aku dengar dari kamu tentang wanita dan pekerjaan. Aku sayangkan isteri aku dan dua orang anak perempuan aku. Mempunyai keluarga dan menjaga mereka dengan baik, itulah erti kehidupan ini.

Faisal: Bolehlah cakap begini sekarang. Tengoklah nanti bila anak perempuan kamu sudah dewasa. Bila sudah kahwin mereka terpaksa melayan suami dan menjaga anak-anak mereka. Tinggallah kamu keseorangan di hari tua nanti. Tetapi aku rasa aku sangat bertuah mendapat anak lelaki.

Muhammad: Aku pun rasa bertuah dapat anak perempuan. Mereka itu sangat rajin membuat kerja rumah, pandai melayan tetamu, lebih-lebih lagi tokoh-tokoh politik.

Amir: Yalah! Awak melatih mereka untuk menjadi orang politik.

Muhammad: (Mengeluh) Susah juga. Politik boleh jadi kotor. Saya tidak mahu mereka alami apa yang telah saya lalui dalam kerjaya politik saya. Dewan Undangan Negeri bukannya tempat yang sesuai untuk wanita.

Adnan: Sememangnya susah. Anak perempuan awak tak mungkin dicalonkan untuk ADUN. Siapa akan undi mereka? Awak menang kerana bapa awak seorang wira pada masa perang dahulu. Lelaki tak akan undi anak awak dan wanita akan undi mengikut kata suami mereka.

Muhammad: Kamu ini ketinggalan zaman. Keadaan sudah berubah sekarang. Kamu tahu tak, banyak perkara yang anak-anak aku boleh sumbangkan dalam politik. Macam-macam cadangan telah mereka usulkan kepada aku, terutamanya yang berkaitan dengan kepentingan peniaga.

Faisal: Muhammad, kau tidak menghormati lelaki yang baik dan berpengalaman ini. Mari kita ucapkan selamat hari jadi kepada Amir semoga dia bahagia dan makmur tahun hadapan.

Soalan Untuk Perbincangan

- Adakah perbualan dalam Senario I dan Senario II itu realistik? Apakah aspek yang tidak realistik, dan mengapa?

- Menurut pendapat anda, wanita tua seperti Intan masih boleh berkahwin? Mengapa atau mengapa tidak? Adakah lelaki tua seperti Adnan masih boleh berkahwin? Mengapa atau mengapa tidak? Apakah ini disebabkan faktor umur, kedudukan kewangan atau gender mereka? Apakah penting bahawa Intan sudah melewati umur untuk hamil?

- Apakah nasihat yang akan anda berikan kepada Lena (anak saudara Intan), dan Amir (anak saudara Adnan) tentang mengimbangi pelajaran/kerjaya dengan kehidupan berumah tangga? Apakah nasihat anda berbeza untuk mereka berdua? Mengapa atau mengapa tidak?

- Jika anda Azlina, tokoh politik wanita tempatan, bagaimana anda boleh menjadi contoh kepada anak-anak perempuan anda? Adakah pelajaran dan contoh yang diturunkan kepada anak perempuan dan anak lelaki berbeza?

- Jika anda Mohamad, tokoh politik lelaki tempatan, bagaimana pula anda boleh menjadi contoh kepada anak perempuan anda? Adakah pelajaran dan contoh yang diturunkan kepada anak perempuan dan anak lelaki berbeza?

- Adakah wanita dan lelaki menunjukkan corak dan gaya kepimpinan yang berbeza? Apakah kekuatan dan kelemahannya? Adakah sifat-sifat wanita yang menjadikannya pemimpin yang lebih baik daripada lelaki? Adakah sifst-sifat lelaki yang menjadikannya pemimpin yang lebih baik daripada wanita?

- Bagaimanakah pengalaman hidup wanita mempengaruhi nilai dan objektif kepimpinan mereka? Bagaimana pula pengalaman hidup seorang lelaki mempengaruhi nilai dan objektif kepimpinan mereka?

- Yang mana pilihan anda, bekerja di bawah pimpinan lelaki atau wanita? Apakah bezanya? Adakah anda terfikir bahawa pengarah/pengurus wanita akan lebih peka terhadap keperluan wanita? Mengapa atau mengapa tidak?

- Adakah anda akan menyokong calon politik wanita dalam komuniti anda? Mengapa? Apakah tokoh politik wanita lebih peka terhadap keperluan wanita? Mengapa?

- Adakah bilangan wanita dalam badan-badan berkuasa, seperti majlis pentadbiran sekolah, atau di kalangan pemimpin perniagaan, atau

kerajaan tempatan, mempunyai kesan kepada badan berkuasa tersebut? Apakah 2% akan membawa perubahan? 10%, 33%. 50%… atau berapa peratus? Mengapa?

Latihan 3: Memahami Seks dan Gender

1. Gariskan tiga lajur pada sehelai kertas yang lebar. Tuliskan tajuk "Wanita" pada lajur pertama; pada lajur ketiga tuliskan tajuk "lelaki'; biarkan kosong lajur yang di tengah.

2. Tanyakan pada para peserta akan sifat-sifat, kebolehan dan peranan yang diberikan kepada wanita dan lelaki, termasuk stereotaip yang lumrah terdapat dalam masyarakat atau ide peserta sendiri.

3. Jika para peserta tidak memberikan sifat, kebolehan dan peranan yang positif atau negatif untuk wanita dan/atau lelaki, anda tambah sendiri supaya terdapat yang positif dan yang negatif di dalam kedua-dua lajur itu.

4. Jika tidak ada peserta yang menyebut sifat fizikal (seperti payudara, janggut, zakar, faraj, putus haid) tambahkan sifat-sifat tersebut dalam dua lajur itu.

5. Sekarang terbalikkan tajuk pada lajur pertama menjadi "Lelaki", lajur ketiga "Wanita"; dan lajur yang tengah dibiarkan kosong.

6. Kini tanyakan pada para peserta sama ada lelaki mempunyai sifat dan kebolehan wanita, dan juga sebaliknya. Sifat dan kebolehan yang eksklusif, iaitu sifat yang tidak boleh diubah, diletakkan pada lajur yang tengah dan diberikan tajuk "Seks".

Salah satu tujuan latihan ini ialah untuk menunjukkan bahawa manusia memberikan makna yang berbeza-beza kepada kebanyakan sifat yang sebenarnya adalah sifat gender. Perlu ditunjukkan bahawa apapun sifat atau perlakuan seseorang itu, mereka dipengaruhi oleh jangkaan dan tanggapan sosial terhadap perlakuan dan peranan mereka mengikut jantina.

Rumuskan dengan keterangan berikut:

- Bahawa semua istilah dalam lajur "Lelaki" dan "Wanita" merujuk kepada gender.

- Gender ialah sifat, perlakuan, peranan dan tanggungjawab yang dirujuk oleh masyarakat yang membezakan antara lelaki dan wanita, norma yang dianggap sebagai wajar untuk jantina/seks dalam sesuatu budaya dan masyarakat. Gender diperuntukkan oleh masyarakat kepada lelaki dan wanita, boleh berubah, malah sememangnya berubah.

- Seks pula merujuk kepada sifat fisiologi dan biologi seseorang yang menandakan dia lelaki atau perempuan, ditentukan oleh genetik dan sifat anatomi. Seseorang itu dilahirkan sama ada lelaki atau perempuan. Jantina/seks ialah sejagat dan tidak dapat diubah, kecuali dalam keadaan-keadaan tertentu.

- Ide gender yang stereotaip boleh menjadi halangan kepada kemajuan sepenuh seseorang itu sebagai pemimpin, baik wanita mahupun lelaki. Hasilnya, peranan gender distereotaipkan sebagai "biasa/fitrah" bertentangan dengan "pelik/bukan fitrah". Contohnya, halangan lelaki melakukan "kerja wanita" seperti mengasuh anak atau kerja rumah, dan menyekat wanita daripada melakukan "kerja lelaki" seperti melibatkan diri dalam politik atau memimpin komunitinya.

- Ide stereotaip gender yang sedemikian boleh berubah dan perlu diubah supaya wanita dan lelaki bebas membuat keputusan tentang apa yang mereka hendak lakukan dalam hidup mereka.

Wawasan bukanlah sekadar menentukan matlamat, tetapi melibatkan suatu gambaran yang ideal, yang mantap, tentang hasil usaha kita apabila dilaksanakan dengan sempurna.

"Asas Kepimpinan"

Sesi 3

APAKAH WAWASAN SAYA?

Objektif Sesi

- Untuk membincangkan apakah wawasan peribadi
- Untuk memperkatakan bagaimana impian atau wawasan seseorang itu akan mendorongnya menjadi pemimpin.
- Untuk menemukan kuasa menggubal kenyataan konkrit atau misi yang jelas wawasan seseorang itu.
- Untuk meninjau bagaimana wawasan peribadi boleh diolah dalam bentuk pernyataan dan dilaksanakan.

Saranan untuk Pemudah Cara

Bahagikan para peserta kepada empat kumpulan dan minta mereka membuat kolaj tentang "Apakah Wawasan Saya Tentang Kepimpinan?" Setelah merumuskan wawasan bersama untuk kumpulan, setiap orang disuruh menulis wawasan peribadi tentang: Apa yang mendorong dirinya menjadi seorang pemimpin? Latihan ini bertujuan untuk membantu peserta merumuskan secara bertulis wawasan peribadi.

Pelawa para peserta berkongsi wawasan peribadi dalam kumpulan mereka. Ini sebaiknya dilakukan dengan para peserta duduk di lantai dalam bulatan supaya mereka merasa selesa dan tidak formal.

Pilih seorang wakil untuk melaporkan wawasan bersama kumpulan. Wawasan–wawasan peribadi dilampirkan dengan wawasan bersama kumpulan supaya dapat dibaca oleh semua peserta. Pemudah cara boleh mempelawa komen setelah wakil kumpulan tamat memberikan laporan.
Setelah semua wakil melaporkan wawasan pasukan mereka, kemukakan pula soalan berikut:

- Adakah sukar untuk anda merumuskan wawasan peribadi anda?
- Apakah wawasan peribadi dapat membantu menjelaskan objektif peribadi anda?
- Adakah kemungkinan wawasan peribadi anda itu akan berubah? Mengapa?

- Bagaimanakah perasaan anda apabila mendengar wawasan peribadi kawan-kawan dalam kumpulan anda?
- Mengapakah penting mencatatkan wawasan itu di atas kertas dan/atau menyatakannya kepada orang lain?

Bahagian II

BERKOMUNIKASI DENGAN ORANG LAIN

Dalam sesi-sesi yang lepas, kita dapati bahawa salah satu komponen utama dalam kepimpinan ialah kebolehan seseorang itu menyampaikan mesej dengan jelas dan berkesan.

Latihan dalam bahagian ini meninjau kompon komunikasi, perundingan, dan mendengar dengan baik untuk meningkatkan kebolehan seseorang itu memimpin. Kerja berpasukan, bekerjasama dan berkongsi, semuanya melibatkan kemahiran komunikasi di kalangan individu yang terlibat. Cerita dan soalan berikutnya menunjukkan bahawa mendengar, berunding dan bertolak-ansur secara produktif melibatkan kebolehan mengambil kesempatan daripada perbezaan dan kepelbagaian yang bermanfaat untuk semua.

Memimpin bererti berkomunikasi. Kepimpinan wujud apabila ada sekurang-kurangnya dua orang yang ada kaitan antara satu sama lain berinteraksi. Tiada siapa boleh belajar secara bersendirian. Oleh yang demikian, kepimpinan merupakan satu komunikasi

"Asas Kepimpinan"

Sesi 4

BAGAIMANA SEPATUTNYA KITA BERKOMUNIKASI?

Objektif Sesi

- Untuk menunjukkan betapa pentingnya komunikasi bagi kepimpinan yang berkesan.
- Untuk menimbangkan bagaimana meyakinkan, belajar, atau berunding dengan orang lain.
- Untuk membincangkan ciri-ciri *tolak-ansur* – atau mencari satu tujuan yang sama – termasuk apakah manfaat dan kelemahannya.
- Untuk menganalisis gaya tersendiri (para peserta) berkomunikasi.

Saranan untuk Pemudah Cara

Baca dengan lantang dan jelas "Somalia: Menggunakan Puisi Untuk Menentang Kolonialisme dan Patriarki". Bahagikan para peserta kepada empat kumpulan, tanyakan kepada mereka akan strategi yang telah digunakan, dan seterusnya bincangkan soalan-soalan panduan.

> Anda mungkin ingin membahagikan para peserta kepada kumpulan–kumpulan yang lebih kecil untuk menggalakkan perbincangan yang lebih mendalam. (Lihat Lampiran B untuk maklumat lanjut tentang pemudahan cara ini).

"Somalia: Menggunakan Puisi Untuk Menentang Kolonialisme dan Patriarki" ***(sedutan dari*** **Wieringa, Saskia (ed.)** ***(1995) Wanita Subversif: Pergerakan Wanita di Afrika, Asia, Amerika Latin dan Caribbean).***

Dalam konteks sejarahnya, wanita Somalia dididik dan dibesarkan mengikut amalan kehidupan nomad mereka – dari segi kebudayaan dan pemikiran. Sekarang, kehidupan mereka sedikit sebanyak dipengaruhi oleh peraturan cara Islam. Wanita Somalia, yang nomad dan yang tinggal di bandar, tidak pernah tunduk kepada bencana alam atau penindasan sosial. Mereka meluahkan perasaan, harapan dan falsafah mereka melalui puisi yang diwarisi dari zaman berzaman, dari nenek kepada ibu

dan kepada anak perempuan mereka – penyambung warisan budaya wanita.

Pergerakan wanita di Somalia timbul dari pertubuhan yang berkait rapat dengan perjuangan kemerdekaan. Pergerakan wanita mempunyai cara yang tersendiri untuk menyatakan betapa rendah taraf wanita dalam keluarga dan dalam masyarakat. Mereka memprotes dan menyedarkan wanita lain melalui nyanyian dan puisi, seperti yang dihasilkan oleh Hawo Jibril, seorang penyair yang berbakat:

Engkau jual emas berlian
miskin engkau demi
memperkaya perjuangan.

Engkau terus bersatu
walaupun kaum lelaki
bercerai-berai dan bangsa ditipu.

Engkau terus berjuang
dan si cantik jelita,
Hawa, ditikam hatinya.

Ah! namun kita dilupakan
tidak mengecap nikmat kemenangan
jawatan rendah pun dinafikan
ijazah kita dibuang bagaikan sampah.

Apakah ini yang kita perjuangkan?

Dari pelbagai puisi dan nyanyian yang meluahkan rasa tidak puas hati wanita, maka dalam tahun 1967, lahirlah Pergerakan Wanita Somalia (PWS). PWS diasaskan oleh wanita kelas menengah, dan salah satu matlamat utamanya ialah untuk memperjuangkan hak politik, sosial, budaya dan ekonomi wanita Somalia. Pada tahun 1977, peranan penting PWS diiktiraf oleh kerajaan dan berikutnya Pertubuhan Demokratik Wanita Somalia ditubuhkan.

Soalan untuk Perbincangan

- Apakah yang cuba diluahkan oleh puisi itu?
- Apakah itu cara komunikasi yang berkesan? Adakah cara lain untuk menyampaikan mesej yang sama?
- Bolehkah anda fikirkan frasa, slogan atau ucapan yang lantang dan bersemangat?

- Bolehkah teknologi moden seperti mesin faks, e-mel atau laman web, membantu menyebarkan mesej kepada khalayak yang lebih luas? Jika boleh, apakah rancangan anda?

Latihan 1: Berkomunikasi dengan Pihak Berlainan Pendapat

Luangkan masa lebih kurang empat puluh lima minit untuk latihan ini.

Perintah Gabenor Melarang Wanita Sudan Bekerja di Tempat Awam

Pada bulan September 2000, Gabenor Negeri Khartoum, Majzoub al-Khalifa telah mengeluarkan perintah melarang wanita bekerja di tempat-tempat awam, dengan menyatakan bahawa larangan itu ialah untuk menjunjung undang-undang syariah serta menghormati maruah wanita. Perintah itu khas ditujukan kepada wanita yang bekerja di stesen minyak, hotel dan restoran.[12]

Senario: Seorang aktivis hak asasi wanita yang tinggal di Khartoum sangat tidak puas hati dan naik berang terhadap perintah itu, lalu membuat keputusan untuk meluahkan suara hatinya. Melalui seorang rakan, beliau berusaha untuk mendapatkan temu janji dengan Timbalan Menteri Buruh dan Reformasi Pentadbiran. Beliau memutuskan untuk meyakinkan timbalan menteri itu agar bersama-sama menyuarakan tentangan terhadap perintah tersebut.

Timbalan tersebut ialah lelaki separuh umur, beristeri dan mempunyai dua orang anak gadis. Beliau juga prihatin akan hak-hak wanita, serta kesejahteraan dan perlindungan anak-anak perempuannya apabila mereka bekerja nanti. Beliau mahukan anak gadisnya mempunyai pilihan untuk mendapatkan pendidikan dan kerjaya, tetapi hanya dalam sebuah masyarakat yang mempunyai peraturan yang membantu anak-anaknya mematuhi Islam dengan tegas.

1. Kumpulan bengkel dibahagikan kepada tiga pasukan. Ahli-ahli pasukan menentukan siapakah aktivis dan siapakah timbalan menteri. Ahli-ahli pasukan ketiga memerhatikan perbualan kawan-kawan mereka dan mencatatkannya.

---

[12] Ini peristiwa sebenar. Lihat. http://www.cnn.com/2000/WORLD/africa/09/05/sudan.women.ap/

2. Memainkan peranan masing-masing, timbalan menteri dan aktivis bertemu dan berbual selama lima atau sepuluh minit, pada ketika itu aktivis menyatakan kebimbangannya dan cuba meyakinkan timbalan menteri itu untuk bersuara menentang perintah gabenor.

3. Ketika perbualan berlaku, pemerhati mencatat perbualan rakan-rakan. Pemerhatian termasuklah:

    - Apakah gaya komunikasi mereka?
    - Apakah strategi berhujah yang digunakan?
    - Sejauh manakah tiap seorang mendengar pendapat yang lain?
    - Sejauh manakah tiap seorang membalas hujah yang lain?
    - Apakah mereka dapat menemui titik persamaan?

4. Seluruh anggota kumpulan bengkel berkumpul dalam satu bulatan. Pemerhati dari setiap pasukan membacakan pemerhatian mereka secara ringkas.

5. Jika masa membenarkan, undang beberapa pasangan untuk melakukan senario ini kepada kumpulan bengkel, mengubah peranan mereka setelah mereka belajar dari latihan dan perbincangan tadi.

Soalan untuk Perbincangan

- Kepada aktivis dan timbalan menteri: Apakah sukar untuk menyokong pendirian anda? Mengapa?
- Kepada pasukan: Apakah aktivis dan timbalan menteri saling mendengar di antara satu dengan lain?
- Apakah andaian atau stereotaip tentang salah seorang yang mungkin mempengaruhi reaksi aktivis dan timbalan menteri terhadap satu sama lain?
- Adakah aktivis atau timbalan menteri dalam pasukan anda cuba untuk mengajar atau menerangkan kebaikan pendirian masing-masing? Apakah ada bezanya antara penerangan dan pertengkaran? Mengapa?
- Kenyataan yang bagaimana boleh membantu komunikasi aktivis lebih berkesan?
- Bilakah seorang pemimpin harus mendidik yang lain? Terdapatkah contoh–contoh yang menunjukkan bahawa strategi tersebut telah digunakan dengan berkesan?
- Adakah matlamat antara aktivis dan timbalan menteri itu begitu besar jurangnya? Apakah matlamat yang mereka kongsi bersama, jika ada?

- Terdapatkah isu-isu yang membolehkan aktivis dan timbalan menteri bertolak-ansur? Jika ada, apakah isu-isu itu? Jika tiada, mengapa?
- Apakah wajar untuk mengharapkan aktivis dan timbalan menteri dapat bertolak ansur? Mengapa?
- Patutkah pencapaian tujuan bersama dijadikan matlamat pemimpin yang baik? Mungkinkah dicapai persetujuan bersama? Patutkah dipuji? Mengapa?
- Tanpa mengambil peranan anda semasa latihan, apakah yang harus anda katakan atau lakukan dalam mana-mana watak supaya lebih meyakinkan?

Pemerhatian

- Bagaimana rasanya apabila melakonkan peranan watak tertentu? Apakah yang dapat anda pelajari daripada latihan lakonan itu?
- Bagaimana rasanya menjadi pemerhati sambil mencatat nota semasa sesi latihan?
- Adakah anda terkejut dengan sesuatu yang anda dengar?

Kepimpinan mendatar mengutamakan individu berbicara dengan saling hormat menghormati dan menghargai pandangan orang lain – walaupun pandangan itu berbeza daripada pandangan sendiri. Kita perlu mengatasi prasangka dan rasa benci, menghindar membuat kesimpulan keras, belajar tidak memaksakan ide kita ke atas orang lain, menerima kepelbagaian, mengawal rasa marah, memberikan pertimbangan kepada elemen positif orang lain, mengenal bakat, dan memberi maaf.

"Asas Kepimpinan"

Sesi 5

BAGAIMANA BERKHIDMAT DENGAN PELBAGAI KEPENTINGAN?

Objektif Sesi

- Untuk meninjau perbezaan tahap toleransi kepelbagaian manusia dan menerimanya.
- Untuk membincangkan kuasa moral dan politik pelbagai manusia bersepakat untuk satu tujuan.
- Untuk menganalisis bagaimana manusia yang berbeza dari segi sesi pelajaran, ekonomi atau budaya boleh bekerjasama dalam satu kempen, dan melakukannya dengan potensi yang terhad.

Aktiviti Kumpulan: Menerima Kepelbagaian

Luangkan masa satu jam untuk latihan ini.

- Kenal pasti satu projek yang kemungkinan ingin dilaksanakan oleh kumpulan.
- Bincang dan dapatkan persetujuan tentang “komuniti” (contohnya, komuniti profesional, etnik, generasi atau gender) yang tidak ada hubungan atau persamaan dengan ahli kumpulan bengkel.
- Fikirkan bagaimana penyertaan “komuniti” ini boleh memanfaatkan projek kumpulan.
- Rangka strategi untuk memasukkan “komuniti” itu dalam projek kumpulan yang akan meningkatkan kesefahaman antara satu sama lain. Bagaimana kumpulan menyediakan suasana yang mesra, menghargai kekuatan orang lain, dan bekerjasama?

Kita mesti belajar untuk melihat orang lain sebagai tulen peribadinya, iaitu insan baik yang berniat melakukan kebaikan. Kita mesti menganggap mereka mahu belajar untuk menjadi individu yang lebih sempurna dan untuk berusaha bukan kerana ganjaran dan kemegahan tetapi untuk menuju sesuatu wawasan, dan itulah yang mendorong mereka. Secara idealnya, wanita dan lelaki adalah rakan kongsi dalam mentakrif, mencapai dan bersama-sama menuju matlamat yang memberi manfaat kepada semua. Perkongsian ini boleh dan mesti dihasilkan jika kita mahu membina kerangka sosial, ekonomi dan politik yang membantu kita mencapai kehidupan yang dinamik, baik dan bermakna

"Asas Kepimpinan"

Sesi 6

BAGAIMANA KITA MEMPERKASA SATU SAMA LAIN?

Objektif Sesi

- Untuk menganalisis erti memperkasakan.
- Untuk membincangkan manfaat jangka panjang memperkasa orang lain.
- Untuk mengkaji bagaimana seorang pemimpin boleh memperkasakan orang lain.
- Untuk berkongsi strategi peribadi peserta bagaimana untuk memperkasakan orang lain.

Saranan Untuk Pemudah Cara

Baca dengan jelas cerita berikut mengenai usaha Sakena Yacoobi untuk mendidik, melatih dan memperkasa rakan senegaranya di khemah pelarian rakyat Afghanistan di Pakistan. Bincanglah dalam kumpulan strategi Sakena dalam usahanya menggembleng tenaga agar dapat memberikan kesan jangka panjang yang meluas. Ini diikuti dengan aktiviti kumpulan untuk meninjau daya niat yang positif dan komunikasi dalam kumpulan.

Kaedah memudah cara soal-jawab ialah taktik yang baik untuk sesi ini. Dengan menumpukan kepada tiga atau empat soalan yang terakhir, pemudah cara boleh meluaskan perbincangan serta menggalak peserta berfikir dan menyuarakan perihal diri dan pengalaman mereka sendiri (Lihat Lampiran B untuk maklumat lanjut).

Bekerja Bersama Rakyat, Membantu Rakyat Belajar

Sakena Yacoobi: Pendidik

Sakena Yacoobi meninggalkan Afghanistan ketika masih remaja lagi pada awal tahun 1970'n untuk belajar di universiti di Amerika Syarikat. Beliau mengikuti kursus sarjana muda dalam bidang biologi, dan kemudiannya mendapat Ijazah Sarjana Kesihatan Awam.

Beribu batu jauh dari kampung halaman, Sakena memerhati dengan cemas pergolakan politik di Afghanistan. Apabila Uni Soviet menakluki Afghanistan dalam tahun 1980, Sakena terputus hubungan dengan kaum keluarganya. Menyedari akan kesusahan yang dihadapi oleh rakyat Afghanistan, mendorong beliau untuk mengutip derma serta kain baju buat rakyat yang susah itu. Beliau bekerjasama dengan kawan-kawan dan pelajar-pelajar asing dari Asia dan Timur Tengah mengumpulkan bantuan untuk mereka di khemah-khemah pelarian agar dapat meringankan beban mereka. Sementara itu, beliau mendesak pihak berkuasa imigrasi AS untuk memberikan perlindungan politik kepada ibu-bapa dan ahli keluarganya.

Dalam tahun 1988, Sakena telah berjaya mendapatkan perlindungan politik untuk ahli keluarganya, namun kebimbangannya terhadap nasib pelarian Afghan berterusan. Setelah empat tahun memerhatikan kesengsaraan itu dari luar – Yacoobi yang ketika itu menjadi pensyarah sains kepada mahasiswa AS – membuat keputusan untuk meninggalkan jawatannya dan bekerja di khemah pelarian di Pakistan.

Beliau merasakan bahawa masanya sudah tiba untuk memperkasakan rakyat Afghanistan melalui pendidikan. Beliau mendapati kehidupan penduduk khemah pelarian dilanda kemiskinan, rasuah dan musnah segala harapan. Namun beliau berazam untuk memberikan rakyat Afghan pelajaran dan latihan yang diperlukan untuk membangunkan semula negara mereka.
Sakena menjadi penyelaras Jawatankuasa Penyelamat Antarabangsa bagi program pendidikan untuk pelarian wanita Afghan, dan membina projek latihan perguruan yang bermatlamat membantu para guru memperkukuhkan kemahiran pelajar di dalam dan di luar sekolah. Bertentangan dari kurikulum pelajaran yang berasaskan penghafalan, kurikulum baharu memberi tekanan kepada penyelidikan bebas dan analisis. Lima belas orang wanita yang pertama mengikuti program itu kemudiannya melatih 50 orang guru pelatih, yang kemudiannya melatih yang lain, sehingga mencapai jumlah 3,000 orang peserta.

Sakena prihatin terhadap kebajikan kanak–kanak perempuan Afghan yang mengalami kehilangan hak yang luar biasa di dalam khemah pelarian. Beliau berazam untuk mewujudkan piawaian pengajaran yang standard, dan meningkatkan jumlah pelajar di 25 buah sekolah perempuan tempatan. Usaha itu berhasil meningkatkan jumlah kanak–kanak perempuan bersekolah daripada 3,000 kepada 15,000, dalam masa satu tahun sahaja.

Dalam tahun 1995, Sakena dan dua orang rakannya mengasaskan Institut Pembelajaran Afghan (IPA) di Peshawar, Pakistan. Tinggi sekali wawasannya: merancang dan melaksanakan program untuk meningkatkan mutu pelajaran di semua peringkat bagi setiap pelarian Afghan. Dalam tahun pertama, IPA menjalankan empat seminar yang dihadiri oleh 20 orang guru sahaja. Pada tahun berikutnya, 100 orang guru telah dilatih. Tidak lama selepas itu, semua sekolah di seluruh khemah pelarian menghantar guru mereka untuk dilatih dan kini seramai 3,000 orang guru telah mengikuti kursus latihan.

Untuk memberi pendekatan kepada persoalan yang berhubung dengan kehidupan wanita di dalam khemah pelarian, bengkel khusus diadakan yang ditumpukan kepada isu-isu hak asasi manusia, keganasan terhadap wanita dan pengetahuan kesihatan.

Tidak banyak pilihan bagi pelarian Afghan untuk mendapat tempat di universiti atau pendidikan siswazah di Pakistan. Sakena bercita-cita pula untuk memulakan kursus bertauliah dalam bidang sains komputer, sains kesihatan, psikologi dan pendidikan yang ditawarkan melalui internet untuk membantu menyediakan kemahiran yang diperlukan untuk membina masyarakat Afghan yang sihat dan maju. Beliau juga berharap satu hari nanti program pendidikan itu dapat disampaikan kepada wanita di Afghanistan sendiri.

Apabila ditanya apakah yang mendorong beliau untuk memperkasakan orang lain, Sakena berkata, “Apabila anda memberikan sesuatu daripada diri anda, berikanlah yang terbaik. Bekerja dengan rakyat dan bantu rakyat untuk belajar. Saya cuba membantu rakyat melalui penglibatan komuniti supaya mereka boleh berdikari. Dengan cara ini masyarakat Afghan boleh keluar, bebas untuk menyuarakan pendapat mereka. Inilah cara saya membantu membina semula negara kami.”[13]

[13] Berdasarkan pada bahan yang dihantar dan melalui temu bual telefon dengan Sakena Yacoobi pada 14hb Disember, 2000 oleh Women’s Learning Partnership.

Soalan Untuk Perbincangan

- Apakah hubungan dan perasaan Sakena dengan komuniti yang hendak diperkasakannya?
- Apakah pelajaran yang diperoleh daripada kawasannya? Bagaimanakah keperluan tersebut memandu beliau?
- Bagaimana Sakena memanfaatkan pengalaman dan latihan peribadinya?
- Apakah matlamat jangka pendek Sakena? Apakah matlamat jangka panjangnya?
- Mengapakah ditumpukan kepada penyelidikan dan analisis bebas? Apakah kelebihan dan kelemahan pendekatan ini?
- Bagaimana Sakena menyampaikan idea dan/atau wawasannya?
- Bagaimanakah model pendidikan yang beliau gunakan memperkasa wanita, dan rakyat Afghanistan amnya?
- Bagi anda, apakah erti memperkasa?
- Apakah anda menganggap diri anda telah diperkasakan? Bagaimanakah anda akan terus memperkasakan diri anda?
- Bagaimana atau bolehkah anda memperkasa orang lain? Mengapa? Apakah strategi yang akan anda gunakan?
- Apakah memperkasa orang lain merupakan komponen utama bagi kepimpinan yang berprinsip? Mengapa?

Aktiviti Kumpulan: Memperkasa Orang Lain

Luangkan masa satu jam untuk latihan ini.

1. Latihan ini dirangka untuk memberikan pengalaman singkat bagaimana boleh diperkasa antara satu sama lain melalui pemberian dan penerimaan maklum balas yang positif. Pemudah cara atau seorang sukarela menjaga masa bagi latihan ini. Apabila penjaga masa mulakan latihan, setiap orang diarah untuk mendapatkan pasangan.

2. Dalam tempoh masa lima minit, setiap pasangan diarah untuk bercakap sesama sendiri selama lima minit. Setiap pasangan diminta untuk memberikan maklumat berikut. Pasangan boleh bergilir-gilir memberikan jawapan, atau seorang dari pasangan itu boleh menjawab ketiga-tiga soalan sekali gus.

    - Sebutkan sesuatu yang benar-benar anda suka tentang pasangan anda (ide, cara dia kerja, mendengar, bercakap dan sebagainya).
    - Terangkan aktiviti yang anda ingin lakukan bersama pasangan anda, atau sesuatu yang ingin anda pelajari darinya.

- Berikan satu nasihat yang mungkin berguna untuk pasangan anda

3. Setelah lima minit, penjaga waktu meminta setiap orang mendapatkan pasangan baru untuk mengulangi latihan ini.

4. Setelah setiap orang bercakap dengan sejumlah empat orang, kumpulan berkumpul semula untuk membincangkan latihan dan menimbangkan soalan berikut:

   - Apakah yang mudah dalam latihan ini? Apa pula yang susah?
   - Apakah maklumat yang diterima daripada peserta yang lain dapat diterima atau bermanfaat? Jika demikian, apakah maklumat itu? Mengapa anda suka mendengarnya? Adakah kerana cara maklumat positif itu disampaikan, atau kerana apa yang diperkatakan?
   - Adakah latihan ini membantu anda untuk memahami atau mengetahui lebih sedikit beberapa peserta bengkel?
   - Adakah latihan ini mewujudkan kepercayaan? Apakah komunikasi itu terbuka dan berterus terang? Mengapa?
   - Pada umumnya, apakah latihan ini mempertingkatkan perasaan anda terhadap kumpulan? Mengapa?

Bahagian III

MENCIPTA PERKONGSIAN PEMBELAJARAN

Dalam sebuah perkongsian pembelajaran atau organisasi pembelajaran, hasil yang dilahirkan oleh para peserta perkongsian atau organisasi itu ialah gagasan dan aktiviti bersama. Interaksi di kalangan para peserta menghasilkan pemikiran, penilaian dan pengetahuan yang mempertingkat dan mempercepat proses mencapai objektif mereka. Apabila mereka berjaya, para peserta akan merasa bersemangat dan lebih terlibat dengan usaha mereka itu. Maklumat akan ditukar ganti secara mendatar, hasilnya dapat dikenal pasti, dan pembelajaran serta kepimpinan dihasilkan melalui konsensus dan pembinaan pengertian yang diperkongsi bersama.

Dalam latihan-latihan yang berikutnya, cerita-cerita tentang organisasi-organisasi yang dilaksanakan secara perkongsian dikemukakan. Cerita-cerita ini dimaksudkan sebagai contoh positif tentang gaya kepimpinan baru yang lahir dari upaya pembinaan institusi oleh wanita. Dalam dua sesi yang terakhir, para peserta bengkel akan berpeluang bekerja dalam kumpulan untuk membentuk matlamat, kerangka pentadbiran dan aktiviti-aktiviti organisasi mereka sendiri yang diandaikan, berasaskan konsep-konsep yang telah dipelajari sepanjang sesi-sesi bengkel. Bagi membantu mereka membuat persediaan untuk latihan yang terakhir, para peserta haruslah mulai mengenal pasti kriteria mereka sendiri bagi usaha mengasaskan sesebuah organisasi pada sesi-sesi peringkat awal bahagian ini.

Belajar secara berkumpulan melibatkan jenis dialog yang melahirkan sinergi – iaitu koordinasi, kesepaduan dan semangat kerjasama yang menjadikan suatu keseluruhan itu lebih penting daripada himpunan bahagian-bahagiannya. Sudah pasti sinergi tidak bererti bahawa setiap orang bersetuju dalam semua perkara. Gagasan itu sekadar bererti bahawa oleh kerana para peserta telah belajar menghargai dan menghormati antara satu sama lain, maka tentulah mereka akan memberi sumbangan kepada proses yang mendatangkan hasil yang akan dianggap oleh setiap orang sebagai hasil sumbangannya sendiri.

“Asas Kepimpinan”

Sesi 7

BAGAIMANA MENCARI MAKNA BERSAMA?

Objektif Sesi

- Untuk meneroka pelbagai strategi bagi menemukan makna bersama di kalangan para peserta kumpulan atau pertubuhan.
- Untuk menentukan cara mencapai wawasan bersama melalui proses penglibatan peserta.
- Untuk memikirkan bagaimana organisasi dapat memperkongsi wawasannya dengan pihak lain demi memberi manfaat kepada kelompok yang lebih luas.

Aktiviti Kumpulan: Mengenal Pasti Wawasan Kumpulan Melalui Makna Bersama.

Luangkan masa kira-kira satu jam untuk aktiviti ini.

Dalam Sesi 3 para peserta telah diminta menuliskan wawasan peribadi mereka. Untuk latihan ini, pemudah cara akan merujuk kembali kepada catatan tersebut dan kepada para penulisnya. Anda mungkin ingin membahagikan kumpulan kepada beberapa pasukan kecil. (Untuk beberapa saranan, lihat Lampiran B).

Menghasilkan makna bersama merupakan suatu pendekatan yang boleh diubahsuai dan anjal dalam usaha penentuan matlamat yang dipengaruhi oleh komposisi kelompok dan komunikasi yang berterusan dalam satu jangka waktu tertentu. Apabila sesebuah kumpulan telah membina makna bersama, maka tiap seorang pesertanya akan bertindak dalam kerangka tertentu yang turut dimilikinya dengan tanggungjawab bersama.

Dalam latihan ini, para peserta bengkel akan menghuraikan sesama mereka nilai dan pengalaman masing-masing yang telah mendorong mereka kepada pernyataan wawasan peribadi masing-masing. Tugas mereka adalah untuk mencari garis bersama di kalangan nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang telah membantu mereka mengenal pasti dan mengucapkan suatu wawasan bersama untuk kumpulan itu.

1. Kembalikan kepada para peserta catatan wawasan peribadi mereka dalam Sesi 3. Berikan masa beberapa minit untuk para peserta

mengimbas kembali kenyataan mereka dan memikirkan selanjutnya sebab-musabab mereka merumuskan wawasan peribadi mereka sedemikian rupa.

2. Bergerak dalam lingkungan kumpulan, setiap peserta akan membaca dengan lantang catatan wawasan masing-masing atau, jika mereka mahu, mengucapkan versi yang sudah dipinda supaya lebih selaras dengan pemikiran dan harapan pada waktu itu. Secara ringkas (setiap peserta tidak menggunakan masa lebih daripada lima minit, malah kurang daripada itu jika kumpulan itu besar), para peserta seterusnya menerangkan apakah nilai dan pengalaman yang melahirkan wawasan peribadi tersebut.

3. Setelah setiap orang berpeluang menerangkan pernyataan wawasan peribadi masing-masing, minta kumpulan itu memikirkan soalan-soalan berikut (pemudah cara atau seorang sukarela harus membuat catatan pada papan hitam atau kertas carta lipatan):

   - Apakah pengalaman, perspektif atau nilai bersama yang dimiliki bersama di kalangan peserta kumpulan itu?
   - Apakah terdapat objektif peribadi (berkaitan dengan pilihan, keluarga atau keadaan sekitar) atau objektif awam (sosial, politik, ekonomi atau matlamat-matlamat komuniti dan masyarakat yang lainnya) yang memperlihatkan persamaan di kalangan pernyataan-pernyataan wawasan itu? Jika ada, apakah objektif-objektif tersebut?

4. Mintalah kumpulan memikirkan suatu kemungkinan pernyataan wawasan yang dapat diterima oleh semua peserta bengkel. Pernyataan wawasan itu mungkin berkaitan dengan tujuan peribadi yang diperkongsi para peserta atau tujuan awam mereka yang sepunya. Para peserta kemudiannya akan merangka satu pernyataan wawasan yang dapat disokong oleh seluruh kumpulan dan tiap seorang merasa telah memberikan sumbangan terhadapnya.

Simpanlah rekod pernyataan ini, yang akan digunakan lagi dalam Sesi 8 nanti.

Soalan Penilaian Bengkel

Pemudah cara atau seorang sukarela harus membuat catatan pada papan hitam atau pada kertas carta berlipat sewaktu perbincangan kumpulan yang berikutnya dijalankan.

- Apakah yang telah anda pelajari atau anda capai dalam sesi bengkel setakat ini?
- Adakah sesi bengkel telah dirangka secara yang bermanfaat dan mencabar pemikiran?
- Adakah kandungan dan persoalan yang diperkatakan dalam setiap sesi bermanfaat?
- Bagaimanakah menurut pandangan anda struktur dan kandungan sesi-sesi bengkel boleh dipinda?
- Adakah mudah anda dapat melibatkan diri dalam perbincangan dan latihan? Mengapa? Atau mengapa tidak?
- Semenjak sesi pertama, adakah objektif anda dalam bengkel ini telah berubah? Jika ya, apakah perubahan itu?

Soalan Sekeliling Kumpulan

- Sehingga kini, apakah perbincangan, latihan atau aktiviti yang paling bermanfaat dalam bengkel ini?
- Aspek sesi bengkel yang manakah yang paling anda gemari?

Mentakrif dan menghuraikan matlamat melibatkan proses pembelajaran, dan pada waktu yang sama melibatkan penggunaan kuasa.

“Asas Kepimpinan”

<u>Sesi 8</u>

APAKAH RANCANGAN TINDAKAN KITA?

Objektif Sesi

- Untuk menekankan betapa pentingnya rancangan tindakan organisasi.
- Untuk bekerjasama sebagai satu kumpulan dalam membuat keputusan.
- Untuk memutuskan bersama suatu rancangan tindakan melalui proses penglibatan para peserta.
- Untuk memperlihatkan peranan teknologi dalam membangkitkan kesedaran gender.

Saranan untuk Pemudah Cara

Bacalah dengan lantang cerita berikut tentang proses yang dilakukan oleh sebuah organisasi bagi merangka rancangan tindakannya. Bincangkan dalam kumpulan bagaimana organisasi itu membuat keputusan melalui proses tidak berhirarki dan melibatkan semua orang. Aktiviti kumpulan yang mengikuti soalan perbincangan yang diberikan itu dirangka bagi membantu para peserta bengkel mengambil bahagian secara kerjasama dalam usaha membuat keputusan.

Membahagikan para peserta kepada beberapa pasukan mungkin cara yang terbaik di sini, supaya setiap orang mendapat peluang untuk memberikan pendapat tentang soalan-soalan perbincangan itu. Oleh kerana kumpulan itu telah bekerjasama dalam beberapa sesi, maka inilah masa yang sesuai untuk melakukan latihan yang mencabar yang mendorong kumpulan itu menumpukan kembali perhatiannya kepada objektif bengkel latihan (lihat Lampiran B untuk saranan lanjut).

Mendemokrasikan Maklumat Untuk Wanita: Berkumandang di Udara di Brazil

Pada awal tahun 1980, Brazil berada di ambang peralihan dari pemerintahan diktator kepada kerajaan demokrasi, daripada media terkawal kepada media bebas. Dalam tempoh waktu tersebut, wanita Brazil berada di barisan hadapan memperjuangkan pendirian mereka tentang demokrasi dan kebebasan. Zaman itu merupakan zaman penuh harapan bagi wanita yang berusaha untuk mengisi ruang-ruang awam yang baru terbuka demi mempengaruhi peralihan Brazil ke arah demokrasi.

Thais Corral, wartawan feminis Brazil, sebelumnya berada bertahun–tahun lamanya di Itali dan bekerja dalam satu program radio yang canggih berjudul "Masa Wanita," sebuah program yang diterbitkan khas untuk wanita, oleh wanita dan berkenaan wanita. Untuk pertama kalinya Thais menghubungkan dirinya dengan media sebagai alat pembela hak wanita dan sebagai seorang pendengar radio.

Apabila Thais pulang ke tanah airnya, dia bertemu dengan suatu kumpulan cendekiawan feminis dan ahli politik yang terkemuka di parlimen Rio. Mereka sedang meninjau kemungkinan menggunakan teknologi komunikasi bagi meluaskan sebaran maklumat kepada wanita. Mereka mahu mencipta suatu saluran bagi wanita meluahkan pemikiran dan rasa hati mereka dan dapat memainkan peranan menggalakkan penglibatan wanita dan melahirkan sebuah masyarakat yang lebih demokratik.

Sejak zaman pemerintahan diktator yang baru berakhir di Brazil, beberapa program radio yang canggih lagi berkesan telah diterbitkan. Namun demikian, tidak banyak program yang secara khusus ditujukan kepada wanita. Thais Corral dan para wanita di Rio berpendapat bahawa radio telah memainkan peranan yang unik dalam kehidupan wanita dan "dari segi budaya radio sangat rapat hubungannya dengan wanita sebagai pendengar dan pengguna." Mereka berpendapat bahawa wanita mendengar radio sambil membuat kerja, baik di rumah maupun di tempat kerja. Tambahan pula, pemancaran radio lebih rendah kosnya berbanding pemancaran televisyen, dan lebih mudah dimanfaatkan oleh semua pengguna hiburan dan maklumat berbanding dengan media cetak.

Thais dan wanita-wanita Rio merangka satu rancangan: memperkasa wanita Brazil untuk menjadi pembuat keputusan dalam media mereka, khususnya radio, dan pada masa yang sama menyuntik sifat kewanitaan ke dalam media Brazil, yakni dengan menjadikannya pada amnya lebih bermanfaat, relevan dan produktif untuk wanita. Mereka akan menerbitkan program radio yang memenuhi keperluan dan minat wanita.

Pada tahun 1988, diilhamkan dari program radio tempat dia berkhidmat di Itali, Thais bersama sepasukan para sukarelawan yang beriltizam untuk mempertingkatkan penglibatan wanita dan memperbaiki caranya wanita dipaparkan dalam media mulai menerbitkan sebuah program temu ramah mingguan bertajuk “Fala Mulher” (Cakap-cakap Wanita). Para tamu yang dinamik dalam program itu memberikan nasihat praktikal kepada wanita dengan tujuan untuk menangani persoalan kehidupan seharian mereka, seperti kesihatan reproduktif dan keganasan gender, dan membantu mereka untuk menjadi warga yang berkesan.

Setahun setelah program itu dilancarkan dengan rasmi, para penerbitnya telah menubuhkan sebuah organisasi formal yang dinamakan “Komunikasi, Pendidikan dan Maklumat Tentang Gender” atau CEMINA, yang berdedikasi untuk meningkatkan mutu, kepelbagaian dan jumlah suara wanita di ruang gelombang udara Brazil.

Penerbit “Fala Mulher” mahu mengambil pendekatan yang anjal dalam memajukan program itu. Mereka bersedia untuk bereksperimen dengan isi dan tempoh siaran program tersebut, bersedia berkongsi pengalaman dengan wanita-wanita lain, dan bersedia belajar daripada wanita-wanita lain itu. Sifat keanjalan dan kesanggupan bereksperimen ini telah mengilhamkan CEMINA supaya melancarkan seminar latihan bagi wanita di seluruh negara bagi mereka yang ingin melancarkan stesen radio dan program mereka sendiri. Sepanjang tahun 1992-98, bilangan wanita yang menjalani latihan bengkel itu meningkat beratus-ratus banyaknya, sehingga bilangan stesen dan program radio wanita meningkat berlipat ganda di seluruh Brazil.

Stesen-stesen dan program-program radio yang kaya dari segi kepelbagaian isi dan tekniknya itu telah menjadikan wanita para penggerak di pentas media kebangsaan, menjadikan mereka para penerbit berita dan aktivis budaya yang tidak lagi mudah diketepikan dan diabaikan begitu sahaja. Kini CEMINA sudah melewati bidang radio dan telah mulai pula bergabung dengan bidang internet. Dengan membina laman webnya sendiri, pertubuhan itu dapat membantu semua stesen radio wanita di Brazil membentuk hubungan dengan ‘World Wide Web’ supaya lingkungan pendengarnya menjadi lebih luas, baik di dalam maupun di luar negara. Pada jangka panjangnya, laman web itu akan membolehkan wanita Brazil berhubungan dengan rakan mereka di Jagat Selatan dan di seluruh dunia, untuk bertukar-tukar strategi mempertingkatkan kesedaran gender melalui penerbitan program budaya dan pengetahuan.

Menyedari bahawa peralihan tulen ke arah demokrasi tidak mungkin terjadi tanpa menghiraukan persoalan gender, maka CEMINA dan stesen-stesen radio yang dilahirkannya telah menumpukan perhatian mereka kepada penglibatan wanita, baik dari segi isi maklumat maupun dari segi persembahannya. Para penyiar radio ini telah meletakkan persoalan wanita sebagai barisan depan dan inti perjuangannya, dalam usaha mereka melahirkan demokrasi yang amat berkesan dan menyanjungi kedudukan wanita bagi bangsa Brazil.[14]

Soalan Untuk Perbincangan

- Bagaimanakah CEMINA diasaskan? Dalam konteks apakah organisasi ini ditubuhkan?
- Apakah tumpuan "Fala Mulher"? Bagaimanakah program itu diperkembangkan?
- Apakah rancangan tindakan kumpulan wanita Rio dan kemudiannya CEMINA? Bagaimanakah rancangan tindakan itu berkembang?
- Bagaimanakah CEMINA mengukur kejayaannya? Adakah ukuran lain yang akan anda gunakan untuk menilai kejayaan dan impaknya terhadap komuniti?
- Bagaimanakah CEMINA dan stesen-stesen lainnya itu menjadikan maklumat lebih terbuka dan bermanfaat bagi wanita?
- Bagaimanakah rancangan tindakan CEMINA membantu bercambahnya bilangan stesen radio wanita yang lainnya?
- Mengapakah penting bagi wanita untuk menjadi penerbit dan penulis program radio, serta menjadi pendengar sasarannya?
- Meskipun terdapat teknologi maklumat dan komunikasi yang lebih canggih, mengapakah radio merupakan media yang berkesan bagi wanita?
- Teknologi maklumat dan komunikasi yang manakah yang akan anda gunakan untuk memajukan hak wanita dalam komuniti anda? Radio, televisyen, video, telefon, faks, email, internet atau media lainnya?

---

[14] Berasaskan bahan-bahan yang dikirimkan oleh Thais Corral dan wawancara dengan beliau oleh Women's Learning Partnership pada 20 Februari 2001.

Aktiviti Kumpulan: Membuat Keputusan Tentang Rancangan Tindakan

Dalam Sesi 7, kumpulan telah diminta merumuskan satu draf pernyataan wawasan bersama yang disokong oleh semua peserta, dan setiap peserta berasa turut terlibat menghasilkannya. Untuk latihan ini, pemudah cara atau seorang sukarela akan mencatatkan pernyataan wawasan itu pada papan hitam atau kertas carta berlipat untuk menyegarkan kembali ingatan para peserta, dan membuat catatan perbincangan yang seterusnya. Luangkan masa kira-kira satu jam untuk aktiviti berkumpulan ini.

1. Mintalah para peserta supaya memberi saranan tentang bagaimana kumpulan akan dapat melaksanakan matlamat merealisasikan wawasan mereka. Sesi ini harus dianggap sesi memeras otak. Oleh itu tidak ada gagasan yang boleh dianggap lucu atau tidak relevan. Tujuan pemerahan otak ialah untuk mengeluarkan sebanyak gagasan yang mungkin. Cubalah senaraikan sekurang-kurangnya 30 kemungkinan perlaksanaan.

2. Apabila senarai itu siap, mintalah para peserta menjawab soalan-soalan berikut dan membuat pindaan yang sewajarnya terhadap senarai itu:

   - Mana-mana ide dalam senarai yang boleh digabungkan atau yang hampir serupa dan dari segi praktiknya adalah sama? Hasilkan suatu senarai baru yang menggabungkan ide-ide perlakasaan yang sesuai.
   - Adakah mana-mana ide dalam senarai yang tidak boleh dilaksanakan? Setelah dipersetujui oleh kumpulan, potong ide itu daripada senarai.
   - Bagaimanakah kumpulan membuat senarai pilihan terhadap ide-ide yang lain itu dari segi pembaharuan dan kreativiti? Berikan nombor pada ide-ide itu mengikut kegemaran kumpulan, dengan nombor satu sebagai yang paling disukai.
   - Bagaimanakah kumpulan memberikan tertib pilihan terhadap ide-ide itu dari segi sifat praktiknya dan kemungkinannya untuk dilaksanakan? Bezakan sistem nombor ini daripada yang sebelumnya dengan menggunakan stail menulis nombor yang berbeza atau lain warnanya, atau dengan cara-cara lain. Berikan nombor pada ide-ide itu mengikut kegemaran kumpulan, dengan nombor satu yang paling praktikal dan boleh dilaksanakan.

3. Berdasarkan maklumat yang telah dikumpulkan tentang kemungkinan cara melaksanakan pernyataan wawasan, mintalah kumpulan mengkaji semula senarai itu, dan sama-sama membuat pilihan tentang rancangan (atau rancangan-rancangan) perlaksanaannya.

Pemerhatian

- Apakah latihan di atas menyusahkan atau memudahkan anda untuk melibatkan diri dalam perbincangan dan dalam membuat keputusan?
- Apakah memeras otak merupakan satu proses yang membantu? Mengapa?
- Apakah anda berpuas hati dengan rancangan yang akhirnya diputuskan? Apakah anda berasa bahawa anda terlibat dalam memutuskannya? Mengapa?
- Apakah anda dapat melihat contoh seseorang menyesuaikan idenya, atau memperluas ide berdasarkan ide orang lain? Yakni orang belajar dari satu sama lain?
- Apakah anda pernah terlibat dalam usaha membuat keputusan berkumpulan dengan cara yang lain? Kalau ada, bagaimanakah usaha itu dilakukan? Apakah usaha itu melibatkan semua orang? Apakah anda berpuas hati dengan keputusan yang akhirnya diambil?
- Pada pandangan anda apakah ada bezanya jika kumpulan pembuat keputusan itu dianggotai oleh semua wanita, oleh semua lelaki, atau bercampur? Mengapa?

Matlamat yang realistik tidak akan dapat dibuat tanpa sekaligus membuat perkiraan yang terperinci dan jujur tentang sumber manusia atau material yang sebenarnya terdapat atau mungkin terdapat bagi menjayakannya.

"Asas Kepimpinan"

Sesi 9

BAGAIMANA MEMUPUK BAKAT DAN KEMAHIRAN KITA?

Objektif Sesi

- Mentakrif “mentor” dan ciri-ciri program mentor yang berkesan.
- Memperlihatkan nilai individu atau institusi yang berkongsi pengalaman dan maklumat.
- Menunjukkan bagaimana perkongsian pengalaman dan maklumat penting bagi pembinaan keupayaan dan berkekalannya organisasi pembelajaran.

Sebelum Anda Bermula: Tanyakan kepada kumpulan untuk mula memikirkan bagaimana mereka ingin menandakan tamatnya bengkel tersebut. Adalah penting untuk membuat perancangan awal supaya sewaktu bengkel nanti para peserta akan merasa bahawa keperluan dan harapan mereka telah dipenuhi. Bahagian “Komunikasi Dalam Persekitaran Bengkel” ada memperkatakan tajuk ini dengan lebih lanjut.

Saranan Untuk Pemudah Cara

Bacalah dengan lantang cerita sebuah organisasi di Nigeria – BAOBAB for Women’s Human Rights *– yang segala program dan amalan dalamannya ditumpukan kepada memupuk bakat dan kemahiran staf serta juga kepada anggotanya melalui sistem mentor dan latihan yang berkesan. Bincangkan dalam kumpulan ciri-ciri organisasi pembelajaran, dan ciri-ciri BAOBAB yang manakah yang menepati ciri-ciri tersebut Soalan dan latihan berikut mungkin dapat membantu perbincangan kumpulan*.

Para pemudah cara telah mendapati bahawa perbincangan ini akan lebih lancar jika seluruh kumpulan terlibat, memungkinkan para peserta mendapat manfaat daripada pemerhatian dan pandangan setiap orang (lihat Lampiran B untuk saranan lanjut).

Kelompok Pembelajaran: Sistem Mentor Untuk Wanita di Nigeria

Mengumpulkan manusia dalam satu kelompok pembelajaran dan kemudian membesarkan kelompok itu – dengan sistem mentor – merupakan satu proses penting dalam membentuk keupayaan organisasi dan memastikan organisasi itu berterusan. Sebuah organisasi yang diasaskan oleh Ayesha Imam dan kawan-kawannya, iaitu *BAOBAB for Women's Human Rights*, bertujuan untuk memajukan pengetahuan, latihan dan pembangunan hak kemanusiaan wanita di bawah undang-undang adat, agama dan sekular di Nigeria. Nama organisasi itu juga adalah sama dengan nama sejenis pokok yang banyak terdapat di seluruh Afrika sub-Sahara. Pokok baobab mampu hidup terus dalam keadaan cuaca yang panas terik dan kering kontang, menghasilkan makanan dan bahan perubatan bagi manusia, serta memberikan tempat berteduh dari panas cahaya matahari.

Pertubuhan BAOBAB ingin mencontohi sifat-sifat pokok itu – kekuatan dan kecekalan – menghulurkan tangan kepada wanita dan memperkasa mereka dengan kemahiran yang mungkin mereka gunakan dalam kehidupan sehari-hari dan bagi membantu wanita-wanita lainnya. Oleh yang demikian, organisasi itu memperkasa dan mendorong wanita yang terlibat dalam programnya supaya berfikir dan bertindak bebas.

BAOBAB menyokong dan mempertegas hak asasi wanita melalui pelbagai aktiviti – terutamanya aktiviti kesedaran, latihan, penerbitan dan jaringan hubungan. Penerapan teknologi merupakan teras bagi aktiviti-aktiviti ini. Para pengasas organisasi itu tidaklah menganggap teknologi itu sendiri sebagai bersifat baik atau buruk. Sebaliknya, yang menjadi persoalan ialah siapakah yang menguasai teknologi, bagaimanakah teknologi digunakan, dan apakah kesan daripada penggunaannya itu?

Contohnya, BAOBAB menggunakan mesin salinan foto untuk menerbitkan dan menyebarkan maklumat kepada wanita. Tanpa teknologi itu, maka tidaklah mungkin dapat dilaksanakan usaha penyebaran maklumat tersebut. Komputer digunakan bagi kegiatan mengajar wanita bagaimana menaip dan menyimpan buku kira-kira kewangan, email dan internet untuk menghubungi dan bekerjasama

dengan kumpulan yang mempunyai matlamat yang sama. Penggemblengan sumber teknologi ini juga turut membangunkan infrastruktur komunikasi di Afrika sub-Sahara.

Pendekatan BAOBAB dalam pendidikan tentang hak asasi wanita bersifat interaktif, eksperimental dan praktikal. Para jurulatih tahu bahawa para pelatih mereka mendapat tanggungjawab dan hak yang baru dengan membawa sejumlah pengalaman silam sebagai sumber rujukan, menggalakkan wanita-wanita untuk merenungkan dan berkongsi pengalaman tersebut supaya para pelatih dan jurulatih sama-sama dapat mempelajari perspektif dan kemahiran baru. Yang pentingnya, BAOBAB melatih wanita tentang kemahiran yang dapat digunakan dalam kehidupan profesional dan kehidupan peribadi mereka. Misalnya, sewaktu BAOBABgmemberi latihan tentang penggunaan perisian komputer, pertubuhan itu juga mengajar staf dan ahli-ahli sukarelanya bagaimana menggunakan perisian 'spreadsheet' untuk merekodkan kedudukan kewangan, dan dengan perisian 'word processor' untuk menulis laporan dan sejarah diri mereka.

Moto organisasi ialah: "Anda tidak boleh mengubah yang lepas, tetapi anda boleh mencuba mengubah masa hadapan!" Mengubah, malah memperbaiki, masa hadapan bermakna mengiktiraf sikap dan usaha seseorang itu mampu memberikan kesan terhadap orang lain, dan demikianlah juga sebaliknya. Latihan Kempen Bersatu Email dan Program Undang–Undang Wanita yang dilancarkan oleh BAOBAB telah menghasilkan manfaat jangka panjang dengan memupuk kebolehan, bakat dan keyakinan diri orang lain. Latihan Kempen Bersatu Email dimulakan dalam tahun 1998-99, dengan 50 orang wanita menghadiri bengkel penggunaan email dan internet supaya dapat mempertingkatkan kempen bersatu untuk hak wanita, serta memperbaiki komunikasi dan jaringan sokongan di kalangan dan di antara para pembela hak asasi manusia yang berbahasa Inggeris maupun yang berbahasa Perancis di seluruh benua Afrika. Wanita Afrika itu masih lagi saling berhubungan antara satu sama lain dan terus berkongsi maklumat dan strategi. Dengan kemahiran baru yang semakin meningkat itu, mereka kini dapat berdialog dengan lebih berkesan tentang hak mereka pada peringkat serantau dan antarabangsa.

Demikianlah juga halnya dengan Program Wanita dan Undang-undang. Program itu telah menghubungkan kumpulan-kumpulan kecil wanita, dan lelaki juga, untuk melakukan kegiatan penyelidikan dan meninjau pemahaman dan pengalaman wanita tentang undang-undang adat, agama dan sekular. Para wanita yang pada masa lalu amat bergantung kepada golongan lelaki sebagai golongan berkuasa kini mulai bertambah yakin akan kefahaman mereka sendiri terhadap undang-undang Syariah dan bentuk undang-undang lainnya. Seorang peserta program akan menjadi

wanita pertama memperoleh ijazah doktor falsafah dalam bidang Undang-undang Islam dari sebuah universiti di Nigeria. Beliau akan mendidik wanita-wanita lain dan akan menjadi watak contoh dalam usaha wanita-wanita lain mengatasi rintangan tradisional dan memperbaiki kedudukan mereka dalam masyarakat. [15]

Soalan Untuk Perbincangan

- Apakah tujuan utama BAOBAB?
- Bagaimanakah akan anda cirikan pendekatan program mentor BAOBAB? Apakah manfaat jangka pendek dan jangka panjang pendekatan itu? Adakah terdapat sebarang kelemahan?
- Apakah unsur-unsur lain yang ingin anda tambah pada program mentor itu?
- Apakah ciri mentor yang baik? Apakah seorang mentor juga boleh menjadi seorang murid (mentee)?
- Apakah peranan teknologi dalam usaha BAOBAB membangun keupayaan dan kelebihan wanita?
- Apakah gunanya, sebagai contoh, mengajar 'Excel spreadsheet' kepada anggota staf dan para sukarelawan BAOBAB? Bagaimana pendekatan terhadap latihan perisian komputer ini memanfaatkan para individu yang terlibat? Bagaimanakah pendekatan itu memanfaatkan BAOBAB? Apakah manfaatnya untuk komuniti?
- Bagaimanakah anda mentakrifkan proses mentor?
- Apakah anda pernah menerima manfaat daripada proses mentor? Bolehkah anda fikirkan suatu keadaan sistem mentor dapat membantu anda?
- Apakah anda pernah berkhidmat sebagai mentor? Ceritakan beberapa strategi mentor yang telah anda gunakan atau ingin anda gunakan dalam kehidupan peribadi dan/atau profesional anda. Apakah manfaat berkhidmat sebagai mentor?
- Bagaimanakah wanita dapat membantu wanita lain dalam sistem mentor?

[15] Berdasarkan maklumat yang dikirim oleh Ayesha Imam dan temu bual telefon dengannya oleh Women's Learning Partnership pada 10hb Januari, 2001.

Latihan: Membentuk Suatu Program Mentor Tempatan

Luangkan masa selama kira-kira satu jam lima belas minit untuk latihan ini.

Program mentor boleh merupakan program yang bebas, projek yang tersendiri dalam komuniti, seperti program selepas masa sekolah yang melibatkan murid-murid bertemu dengan murid tua untuk mendapatkan nasihat dan tunjuk ajar. Atau program itu boleh dijadikan kegiatan tambahan organisasi yang lebih besar, seperti program yang melibatkan wad bersalin di hospital, membolehkan ibu muda dapat bertemu dengan ibu yang lebih berpengalaman dalam mengasuh bayi untuk mendapatkan nasihat dan tunjuk ajarnya. Dalam latihan ini, pasukan akan membentuk satu program mentor mereka sendiri yang sesuai dengan salah satu kategori yang disebut di atas – projek bebas atau projek yang dilampirkan.

1. Bahagikan kumpulan kepada pasukan-pasukan yang terdiri daripada tiga hingga lima orang anggota. Sekurang-kurangnya seorang anggota pasukan akan mengambil nota, dan orang itu atau seorang anggota sukarela lainnya membuat laporan perbincangan pasukan kepada kumpulan. Dalam masa kira-kira 20–30 minit, setiap kumpulan harus membincangkan perkara-perkara berikut:

   - Siapakah yang akan menjadi kelompok sasaran – para murid (mentee) yang akan dibantu oleh program mentor yang telah dibentuk itu? Antara contoh-contohnya ialah: para murid perempuan di sekolah tempatan yang ingin menjadi pemimpin pada suatu hari nanti, suri rumah tangga yang ingin memulakan perniagaan dari rumah, atau wanita yang baru sahaja memenangi kerusi pilihanraya. Pasukan boleh menggunakan mana-mana contoh yang diberikan atau mencadangkan kelompk sasaran mereka sendiri berdasarkan keperluan sistem mentor dan panduan yang terdapat dalam komuniti mereka sendiri.

   - Orang yang bagaimanakah yang paling sesuai menjadi mentor bagi kelompk sasaran yang dipilih? Adakah terdapat para individu yang mempunyai pengalaman khusus, latar belakang profesional atau ciri-ciri lainnya yang boleh dijadikan mentor paling sesuai untuk sesuatu kelompok sasaran itu?

   - Bagaimanakah mentor harus bekerja dengan muridnya? Apakah mereka patut mengadakan pertemuan mingguan, menjalankan program latihan, sama-sama mengambil bahagian secara tidak

formal dalam aktiviti tertentu? Berapa lamakah mereka harus bertemu? Berapa kerapkah pertemuan itu?

- Wajarkah para mentor dan para murid dalam program itu dipertemukan dengan para mentor dan para murid lainnya dalam satu kumpulan besar untuk memperoleh sokongan dan nasihat? Apakah yang akan dilakukan dalam pertemuan-pertemuan yang demikian?

- Apakah keperluan para murid, dan bagaimanakah program ini dapat memenuhi keperluan-keperluan tersebut? Begitu juga, anda harus memikirkan tentang keperluan para mentor dan bagaimana program ini dapat dibentuk supaya dapat memenuhi keperluan mereka.

2. Apabila pasukan bergabung semula dalam kumpulan, setiap wakil dari pasukan akan melaporkan program mentor mereka. Peserta bengkel yang lainnya boleh bertanya soalan dan memberikan komen serta cadangan terhadap program-program mentor yang berlainan itu.

Pemerhatian

- Apakah yang anda sukai dan tidak sukai tentang latihan ini?
- Apakah anda berasa sukar untuk menilai atau mengkritik program mentor pasukan-pasukan lain? Mengapa?
- Apakah latihan ini telah membantu anda untuk memikirkan tentang cara-cara baru memeperkenalkan program mentor dalam komuniti anda? Jika ya, apakah cara-cara itu?

Kita perlu membuka peluang penggunaan internet kepada semua penduduk dunia, dan peluang ini tidak harus terbatas hanya kepada latihan tentang perkakasan dan penggunaan mesin, tetapi melibatkan juga latihan yang sesuai dengan budaya masing-masing, ada hubungannya dengan bahasa masing-masing dan bahan-bahan yang dihasilkan komuniti.

"Asas Kepimpinan"

Sesi 10

BAGAIMANA KITA MENGGEMBLENG TENAGA UNTUK TINDAKAN?

Objektif Sesi

- Untuk mengkaji langkah–langkah dalam strategi kempen penggemblengan.
- Untuk membincangkan apakah komponen-komponen utama bagi sebarang rancangan atau tindakan organisasi yang harus dipenuhi, termasuk: mengenal pasti wawasan, menentukan tujuan, menjelaskan strategi, mengumpulkan sumber dan tenaga manusia yang diperlukan, melaksanakan aktiviti secara melibatkan para ahli, dan membentuk petunjuk bagi menilai keberkesanannya.
- Untuk meninjau peranan teknologi komunikasi – telefon, mesin faks, komputer dan internet, antara lainnya – dalam usaha penggemblengan pada peringkat tempatan, kebangsaan maupun antarabangsa.

Saranan Untuk Pemudah Cara

Bacalah dengan lantang cerita "Empangan Bakun: Pembaziran Ekonomi, Pencabulan Hak Kemanusiaan". Bincanglah dalam kumpulan langkah-langkah yang diambil oleh peserta kempen bagi menggembleng sokongan untuk menentang para pembalak. Soalan berikutnya mungkin dapat membantu perbincangan kumpulan.

> Mungkin ada peserta yang begitu ghairah terhadap tajuk ini berbanding dengan para peserta lainnya, dan ingin membincangkannya dengan mendalam dalam pusingan pertama. Perbincangan ini kemudiannya akan diikuti pula dengan perbincangan dalam kumpulan besar. Cubalah gunakan kaedah memudah cara jenis "fishbowl" (balang ikan) untuk mendorongkan perbincangan secara yang lebih langsung dan lebih mendalam. (Lihat Lampiran B untuk saranan selanjutnya).

Empangan Bakun: Pembaziran Ekonomi, Pencabulan Hak Kemanusiaan

(Sedutan dari *International Rivers Network: Kempen Bakun* (Ogos 2001), http: www.im.org/program/bakun

Pada bulan Februari tahun 2001, kerajaan Malaysia telah mengisytiharkan pemulihan projek 2,400–MW Empangan Bakun di Sungai Balui. Projek ini terletak di pendalaman negeri Sarawak. Sejak mulanya lagi projek kontroversial itu telah dilanda oleh masalah kewangan, dan memberikan kesan buruk kepada penduduk peribumi tempatan.

Tidak ada bukti yang menunjukkan bahawa Sarawak akan memerlukan bekalan elektrik dari projek jana kuasa itu. Maka projek itu dicadangkan untuk membekal kuasa elektrik ke Tanah Semenanjung melalui kabel dasar laut. Projek itu diberhentikan dalam tahun 1997 kerana krisis kewangan Asia, tetapi kemudiannya telah dihidupkan sebanyak dua kali selepas itu. Kerajaan kini mendakwa bahawa projek itu telah diubahsuai dan akan membekalkan kuasa elektrik kepada negeri Sarawak dan Sabah – meskipun kedua-dua negeri itu kini mengalami lebihan kuasa elektrik.

Dalam tahun 1999, 10,000 peribumi Kenyah dan Kayan telah dipaksa pindah dari tanah adat nenek–moyang mereka untuk memberikan laluan kepada projek empangan Bakun. Kini kehidupan mereka amat sukar untuk menyara kehidupan di penempatan baru, dan pengangguran dan kelaparan bermaharajalela di sana.

Sebelum itu, penduduk peribumi hidup dalam sistem ekonomi sara hidup: bercucuk tanam, menangkap ikan di sungai dan memburu haiwan liar di hutan. Mereka menduduki tanah adat seluas 70,000 hektar. Kini mereka tinggal di rumah panjang yang disediakan di atas tanah 4,000 hektar sahaja untuk lebih daripada 10,000 orang, dan dalam sistem ekonomi wang yang memerlukan mereka membeli makanan dan keperluan lainnya. Dengan kadar pengangguran yang tinggi, maka kelaparan berleluasa di kalangan penduduk di petempatan baru itu.

Pampasan untuk Rakyat

Dilaporkan bahawa pampasan tanah telah dibayar. Namun para penduduk mendakwa bahawa jumlah pampasan itu tidak mencukupi dan di bawah paras nilai pasaran. Masalah bekalan makanan menjadi meruncing kerana mereka tidak dapat bercucuk tanam di tanah yang tidak subur dan yang seluas sekangkang kera itu, sedangkan mereka kurang wang untuk membeli makanan. Akibatnya, kebanyakan

penduduk hanya makan nasi dengan garam sahaja. Keadaan mereka yang terasing pula telah menyebabkan pelbagai penyakit sosial, seperti alkoholisme dan keganasan. Jumlah penduduk bertambah sehingga 40%, meruncingkan lagi sumber yang sedikit di petempatan baru itu.

Kesulitan hidup penduduk di situ akan menjadi lebih parah lagi dalam beberapa tahun berikutnya, terutamanya apabila wang pampasan sudah habis diterima dan kesuburan tanah pertanian telah terhakis. Besar kemungkinan ramai petani di sana akan terpaksa membeli baja yang mahal untuk bercucuk tanam bagi menyara keluarga mereka. Tambahan pula, tempoh lima tahun 'cuti' daripada membayar hutang sebanyak RM13,700, untuk rumah panjang mereka di Sungai Asap sudah sampai masanya dalam tahun 2003. Setiap keluarga dijangkakan akan mengalami hutang bertindih dari kadar bayaran sebanyak RM80 sebulan selama 25 tahun. Kerajaan Malaysia telah menawarkan pengurangan bayaran bagi keluarga yang tidak mampu membayarnya. Namun, mereka mesti juga membayar hutang itu, termasuk faedahnya.

"Tiada lagi yang diharapkan sekarang ini," kata Junis Win, petani Kayan dari petempatan Sungai Asap. Junis, seperti ramai orang dari penempatan itu, khuatir akan masa hadapan mereka, terutamanya bagaimana akan membayar kembali hutang rumah mereka, walaupun mereka tidak mempunyai pendapatan yang tetap.

Masih ada lebih kurang 100 keluarga yang tidak mahu berpindah ke petempatan baru. Bahkan, mereka memilih untuk berpindah ke perkampungan tepi sungai di Long Buko, nun jauh di pendalaman. Di sana terdapat banyak ikan, tanah yang subur untuk bertani dan hutan untuk berburu. Mereka mendirikan rumah panjang mereka sendiri tanpa bantuan kerajaan. Malah kerajaan menafikan wang pampasan mereka untuk memaksa mereka berpindah ke petempatan tajaan kerajaan. Kini, yang mereka perlukan hanyalah perkhidmatan kesihatan dan persekolahan untuk anak-anak mereka. Namun keadaan mereka tidak menentu, kerana mereka menolak berpindah ke petempatan rasmi sedangkan tanah adat mereka tidak diiktiraf kerajaan. Meskipun begitu, penduduk telah melaporkan bahawa beberapa keluarga dari petempatan Sungai Asap telah meminta untuk berpindah ke Long Buko.

Kuasa Kepada Rakyat

Ada sedikit keceriaan dalam cerita yang muram ini. Penduduk petempatan yang baru diteroka di Long Lawen mula menikmati bekalan elektrik hasil daripada salah satu projek jana kuasa mikro di situ. Kira-kira 400 orang memilih untuk berpindah ke tanah adat Ulu empangan Bakun, dan mengasaskan kampung baru di Long Lawen. Projek Borneo,

yang berpusat di California, telah bekerjasama dengan komuniti itu untuk membina sebuah jana kuasa mikro bekalan elektrik. Ini menunjukkan bahawa ada cara yang kurang merosakkan alam sekitar, dan sudah tentu sekali lebih baik daripada empangan yang besar untuk menjana kuasa elektrik.

Projek itu menggunakan Sungai Lawen, yang berhampiran dengan kampung, untuk menjana tubin yang mengeluarkan kuasa elektrik 10 kilowat, iaitu lebih daripada mencukupi untuk membekalkan elektrik kepada 67 keluarga di Long Lawen. Projek itu akan membantu kehidupan tradisional kaum peribumi Kenyah. Bahkan, bekalan elektrik itu juga digunakan untuk kilang papan, kilang padi dan rumah ais. Mereka merancangkan supaya harta itu akan dimiliki secara kolektif oleh para pekerja dari kampung itu dengan dibayar melalui potongan gaji mereka.

Jawatankuasa Rakyat

Jawatankuasa Rakyat Wilayah Bakun telah ditubuhkan dan bekerjasama dengan badan-badan bukan kerajaan (NGO) Malaysia, Sahabat Alam Malaysia dan SUARAM, untuk menangani krisis besar yang dihadapi oleh mereka akibat perpindahan paksa itu. Wakil komuniti telah membuat kenyataan akhbar pada 15hb Disember, 2001, mengutuk proses pemindahan dan menyeru kerajaan supaya mengkaji semula keputusannya membina empangan Bakun.

Antara rumusan pemantauan yang dibuat oleh Jawatankuasa Rakyat Wilayah Bakun ialah kawasan tanah petempatan baru yang diperuntukkan kepada mereka sangatlah tidak mencukupi, dan tanah adat dan tanah pertanian mereka tidak dinilai dengan sewajarnya. Akibatnya, mereka tidak dapat menuntut dan menerima pampasan dari nilai aset itu. Tambahan pula, mereka tidak sepatutnya diwajibkan membayar kos rumah panjang di petempatan baru itu, kerana rumah panjang lama mereka dimusnahkan tanpa pampasan.

Jawatankuasa itu juga menyatakan bahawa para anggota komuniti ingin pulang untuk tinggal di tanah adat mereka yang “menjadi simbol hubungan kami pada masa silam dan masa hadapan. Tanah kami tidak boleh dipandang dari aspek sumber ekonomi semata-mata.” Mereka memprotes kerana tidak ada “proses musyawarah yang sewajarnya”, dan membantah bahawa ”pendapat serta kekhuatiran kami tidak langsung diambil kira.” Jawatankuasa itu mengutuk dakwaan yang berkali-kali dibuat oleh pihak berkuasa empangan bahawa semua penentang projek Bakun datangnya dari “pengacau luar”. Dakwaan itu “bukan sahaja

mencabar kebijaksanaan kami, tetapi juga adalah alasan lemah untuk tidak menghiraukan pendapat dan kekhuatiran kami.”

Tuntutan itu telah diserahkan kepada Timbalan Perdana Menteri, Datuk Abdullah Badawi, dan kepada Suruhanjaya Hak Asasi Kemanusiaan (SUHAKAM).

Soalan Untuk Perbincangan

- Apakah tujuan utama Jawatankuasa Rakyat Wilayah Bakun? Mengapakah para peserta kempen itu merangka tujuan mereka sedemikian?
- Apakah pendapat anda tentang strategi yang diambil oleh komuniti Bakun? Apakah kekuatan dan kelemahannya?
- Jika anda menjalankan kempen, bagaimanakah anda akan berkomunikasi kepada orang ramai, kerajaan dan peringkat antarabangsa?
- Apakah unsur-unsur utama dalam usaha menggembleng sokongan kepada kempen anda?

Latihan: Menggembleng Bantuan

Gempa Bumi telah Mengakibatkan Berjuta Orang Kehilangan Rumah, Bekalan Air Bersih dan Bekalan Perubatan.

Pada 13hb Januari, 2001, satu gempa bumi sekuat 7.6 pada Skala Richter telah melanda pantai negeri El Salvador, 65 batu di barat daya San Miguel. Kemudian gempa itu diikuti pula oleh 200 kejadian tanah runtuh dan 1,950 kejutan selanjutnya. Gempa bumi itu mengakibatkan 800 nyawa terkorban dan 4,500 orang tercedera. Sejumlah 92,000 buah rumah telah musnah dan 130,000 buah lagi rosak. Lebih 1,200 sekolah dan 30,000 harta pertanian musnah. Penduduk yang terlibat ialah seramai 1.1 juta orang.[16]

Senario: Sekumpulan empat wanita dalam komuniti anda bertemu setiap minggu untuk berbual-bual tentang keluarga, nasihat menasihati dan memberikan pertolongan antara satu sama lain. Pada satu petang, salah seorang wanita itu membawa sepotong keratan akhbar tentang berita gempa bumi dahsyat yang melanda El Salvador. Beliau ada ahli keluarga terdekat yang selamat daripada kejadian itu, maka sudah tentulah beliau mengikuti berita tersebut dengan cemas sekali. Beliau membacakan berita gempa bumi itu kepada kawan-kawannya. Mereka semua bersetuju pendapat bahawa gempa itu merupakan malapetaka yang besar, dan kesusahan hidup tentu sekali menimpa ibu-ibu yang memelihara anak-anak mereka. Salah seorang daripada wanita dalam kumpulan itu mencadangkan bahawa mereka mesti membantu ibu-ibu yang menjadi mangsa gempa bumi itu. Beliau disokong oleh semua yang hadir, dan mereka segera merancang strategi.

1. Kumpulan bengkel dibahagikan kepada empat orang satu pasukan. Setiap pasukan, seperti wanita dalam senario di atas, membuat perancangan tindakan untuk membantu ibu-ibu mangsa gempa bumi di El Salvador (berikan masa antara 30 hingga 40 minit untuk latihan ini).

2. Antara persoalan yang harus dibincangkan oleh setiap kumpulan ialah:

    - Bagaimanakah anda hendak membantu ibu-ibu? Sokongan yang bagaimana yang hendak anda berikan? Apakah kempen anda?

---

[16] Ini merupakan peristiwa yang sebenarnya terjadi.
Lihat:http://www.cnn.com/2001/WORLD/americas/01/15/quake.04.

- Apakah kempen anda itu di peringkat tempatan, kebangsaan, serantau atau antarabangsa?
- Apakah cara anda meraih, membina dan menggembleng sokongan? Apakah aktiviti anda?
- Apakah lebih berkesan jika rayuan ditujukan kepada kaum wanita lain untuk membantu para ibu itu? Mengapa? Adakah lelaki juga akan memberi sokongan yang sama?
- Dapatkah pasukan mengambil kesempatan daripada teknologi komunikasi atau media, seperti melalui rencana akhbar atau program pendidikan di radio atau televisyen, untuk menjana lebih banyak sokongan?
- Apakah jaringan sokongan, pada fikiran anda, yang akan dapat membantu tujuan anda?
- Bagaimanakah anda akan dapat memantau apakah anda telah mencapai tujuan anda? Apakah petunjuk yang akan anda gunakan?
- Bagaimanakah akan anda bahagikan tanggungjawab aktiviti di kalangan peserta pasukan anda?

3. Anggota pasukan haruslah menyenaraikan tugas-tugas di kalangan mereka sendiri, menggariskan langkah yang akan mereka ambil dalam minggu-minggu hadapan bagi melaksanakan rancangan mereka?

4. Setelah semua pasukan menyelesaikan rancangan tindakan masing-masing, maka kumpulan bengkel bertemu semula. Wakil dari setiap pasukan akan melaporkan dengan ringkas strategi penggemblengan pasukannya.

Soalan Untuk Perbincangan

- Bagaimanakah proses membuat keputusan yang dilaksanakan dalam pasukan anda?
- Manakah bahagian yang paling sukar dalam usaha merangka strategi penggemblengan anda?
- Adakah lebih mudah atau lebih sukar untuk memutuskan langkah-langkah khusus yang perlu diambil jika pasukan anda mempunyai bilangan peserta yang lebih besar?
- Bagaimana anda memutuskan pembahagian tanggungjawab? Apakah menyenaraikan tugas–tugas dapat membantu

menjelaskan peranan setiap anggota pasukan? Apakah langkah tersebut mendatangkan manfaat lain? Jika ya, apakah manfaat itu? Kalau tidak, mengapa?

- Adakah aktiviti pasukan anda itu munasabah? Mengapa?
- Setelah mendengar aktiviti pasukan lain, adakah apa-apa yang ingin anda tambah atau pinda pada strategi pasukan anda?

Pemerhatian

- Apakah latihan ini membantu anda untuk membayangkan satu rancangan kempen atau projek bagi isu-isu yang lain? Mengapa?
- Jika anda dapat membayangkan untuk memulakan suatu kempen, apakah kempen itu dan bagaimana anda akan melaksanakannya?

Kerja berpasukan merupakan ciri asas organisasi pembelajaran. Kerja berpasukan melibatkan rasa hormat terjadap orang lain, menghargai kepelbagaian, dan bersikap murah hati pada tahap individu, berkemampuan menyelesaikan konflik, menyatukan mereka dalam usaha membuat keputusan dan melaksanakan keputusan, dan membina pasukan pada peringkat organisasi.

“Asas Kepimpinan”

Sesi 11

BAGAIMANA KITA BERKONGSI TANGGUNGJAWAB DAN HASILNYA?

Objektif Sesi

- Untuk menganalisis bagaimana membentuk budaya berkongsi kuasa dan penglibatan di dalam dan di kalangan organisasi-organisasi yang bekerjasama.
- Untuk membincang strategi memanfaatkan bakat dan pengalaman para rakan kongsi dalam usaha kempen bersama.
- Untuk bekerja sebagai satu pasukan bagi membentuk satu organisasi bayangan yang merangkum segala ciri positif yang telah dikenal pasti dalam semua sesi bengkel.

Saranan Untuk Pemudah Cara

Bacalah dengan lantang cerita berikut tentang beberapa buah organisasi yang bekerjasama dalam proses menggubal Agenda Wanita Untuk Perubahan. Bincanglah dalam kumpulan strategi organisasi-organisasi itu, bagaimana mereka menyelaras usaha mereka, dan berkongsi tanggungjawab. Soalan berikutnya boleh membantu perbincangan kumpulan. Selepas perbincangan terdapat pula latihan yang direncanakan untuk membantu peserta membayangkan satu organisasi, institusi atau kempen yang mereka cipta secara idealnya menepati kriteria organisasi yang dikenal pasti sepanjang sesi bengkel. Dalam sesi 12, peserta berpeluang berkongsi organisasi yang dibayangkan dengan seluruh anggota kumpulan.

Kaedah memudah cara untuk sesi ini mungkin melibatkan perbincangan seluruh anggota kumpulan atau peserta dibahagikan kepada beberapa pasukan (lihat Lampiran B untuk saranan selanjutnya).

Agenda Wanita Untuk Perubahan

Beberapa dekad lamanya para aktivis wanita melobi kerajaan untuk mempertingkatkan status wanita Malaysia melalui peruntukan perkhidmatan, serta meminda dan menggubal undang-undang dan dasar baru untuk melindungi wanita. Strategi lainnya ialah mendesak dilakukan perubahan menjelang pilihan raya umum, serta menggesa semua parti politik supaya memberi perhatian serius terhadap isu wanita jika mereka mahu diundi untuk berkuasa. Agenda Wanita Untuk Perubahan (AWUP) ialah satu inisiatif penting yang dilahirkan pada tahun 1998, sewaktu negara dilanda krisis ekonomi dan politik.

Sememangnya AWUP muncul dalam konteks krisis ekonomi pada penghujung tahun 1997. Untuk bertindak dengan berkesan dalam krisis itu, dan demi menghadapi pilihan raya yang hampir tiba, para aktivis wanita telah mengadakan satu pertemuan pada pertengahan tahun 1998 untuk membincangkan pilihan raya umum. Namun, sebelum sebarang cadangan konkrit dapat dirangka, negara telah dilanda oleh krisis politik – yakni penyingkiran dan penahanan Timbalan Perdana Menteri, Anwar Ibrahim, pada bulan September 1998. Dua peristiwa itu telah mendorong kumpulan wanita mentakrif semula peranan mereka. Maka, dari proses itu lahirlah Agenda Wanita Untuk Perubahan.

Proses

Beberapa kumpulan organisasi wanita:

- Women’s Development Collective (WDC),
- Sisters in Islam (SIS),
- All Women’s Action Society (AWAM) dan
- Persatuan Sahabat Wanita Selangor (PSWS), serta aktivis wanita lainnya, telah merangka satu draf dokumen bersama untuk mengemukakan isu-isu wanita. Setelah beberapa siri perundingan, dokumen draf bertajuk Agenda Wanita Untuk Perubahan yang mengandungi 10 isu utama telah dikenal pasti,[17] iaitu:

    - Wanita dan Pembangunan
    - Wanita dan Demokrasi Berparlimen
    - Wanita, Budaya dan Agama
    - Keganasan Terhadap Wanita
    - Wanita dan Tanah

[17] Ada di antara isu itu telah dikemas kini bagi inisiatif yang sama – Manifesto Wanita – yang dilancarkan bagi pilihan raya umum 1990.

- Wanita dan Perkhidmatan Kesihatan
- Wanita dan Undang-Undang
- Wanita dan Kerja
- Wanita dan AIDs
- Wanita dan Alam sekitar

Setiap isu dianalisis dari perspektif gender, termasuklah kesannya terhadap gender dan hubungan sosial yang lainnya dalam masyarakat. Usaha itu telah menghasilkan satu siri saranan dasar dan tindakan, selain tuntutan perubahan. Pada awal bulan Januari 1999, 34 organisasi telah dipelawa membahaskan satu dokumen draf. Dalam proses perundingan kebangsaan itu, isu-isu lain – kesihatan dan seksualiti – telah dimasukkan ke dalam dokumen tersebut. Pada bulan Mei 1999, setelah berbincang dan berunding dengan mendalam, maka Agenda Wanita Untuk Perubahan telah dilancarkan dengan sokongan 76 organisasi di seluruh tanah air. Sehingga bulan September tahun 2000, 12 lagi organisasi telah menyokongnya, sehingga sejumlah 88 buah organisasi telah memberikan sokongan kepada AWUP.

Struktur

Dalam bengkel pertama pada bulan Januari 1999, sembilan buah organisasi tampil ke hadapan untuk menubuhkan jawatankuasa kerja AWUP. Organisas-organisasii itu ialah:

- Women’s Development Collective,
- All Women’s Action Society,
- Malaysian Trade Union Congress (Women’s Section),
- Persatuan Sahabat Wanita Selangor,
- Pertubuhan Jemaah Islah Malaysia (Wanita),
- Sisters in Islam,
- Selangor Chinese Assembly Hall (Women’s Section),
- Women’s Aid Organisation dan
- BATA Union

Pada bulan Julai 2000, jawatankuasa penyelaras telah ditubuhkan mengandungi tujuh organisasi.[18] Peranan jawatankuasa itu ialah menyusun program dan aktiviti di bawah mandat yang diberikan, selaras dengan objektif AWUP, iaitu untuk melobi kerajaan dan meningkatkan

[18]Pertubuhan-pertubuhan itu ialah All Women’s Action Society, Malaysian Metal Industries Employees’ Union, Pertubuhan Jemaah Islah Malaysia (Wanita), Selangor Chinese Assembly Hall (Women’s section), Sisters in Islam, Women’s Aid Organisation dan Women’s Development Collective. Sekretariatnya ialah Women's Development Collective.

kesedaran awam dan pengundi tentang isu dan tuntutan yang terkandung dalam dokumen AWUP.

Wawasan

Sebagaimana yang terdapat dalam Bab Pengenalan dokumen AWUP, perkembangan politik dan ekonomi semasa Malaysia memerlukan peningkatan penglibatan wanita dalam bidang budaya, ekonomi dan politik negara. AWUP "mengutuk manipulasi agama dan etnik, juga penggunaan kuasa kekerasan dan penindasan untuk memecah belahkan kami. Kami ingin memberikan sumbangan demi membina masyarakat yang demokratik dan aman untuk kami dan generasi akan datang."

Wawasannya ialah untuk pembentukan sebuah masyarakat Malaysia yang adil dan demokratik, dalam konteks persamaan gender dan pembangunan yang mapan bagi wanita dan lelaki Malaysia.

Kerangka

Selaras dengan wawasan itulah ditekankan isu-isu wanita, untuk mengiktiraf dan melaksanakan secara saksama penglibatan wanita dalam bidang ekonomi, sosial dan politik negara. Malah semua isu dilihat dari perspektif gender dan menghubungkan analisis gender kepada faktor ketara dalam masyarakat, seperti kelas, etnik, budaya, umur dan sebagainya. Ini bermakna bahawa persamaan gender perlu diambil kira apabila membanteras diskriminasi, penindasan dalam masyarakat, dan ketidaksamaan yang lain-lainnya,. Pembangunan mapan untuk wanita (dan lelaki) hanya boleh berlaku jika terdapat keadilan dan demokrasi, apabila rakyat jelata boleh turut serta dalam proses membuat keputusan terhadap dasar dan program yang melibatkan diri mereka.

Tujuan

Tujuan inisiatif itu ialah untuk:

- Menarik perhatian kepada masalah, isu dan keperluan khusus wanita yang harus diiktiraf dan ditangani;
- Menimbulkan kesedaran di kalangan wanita dan lelaki tentang kedudukan wanita di Malaysia;
- Memperkukuhkan suara dan penglibatan politik wanita di Malaysia demi mendorong dan mencapai persamaan gender, dan untuk berusaha mendirikan masyarakat adil dan demokratik;
- Memperkukuhkan jaringan organisasi wanita dan badan-badan bukan kerajaan (NGO)demi mencapai kemajuan status wanita di Malaysia.

Setelah itu timbul pula saranan supaya dokumen *Agenda Wanita Untuk Perubahan* itu dijadikan bahan lobi:

- Kepada kerajaan dan institusi-institusi yang terlibat dalam perlaksanaan dasar dan tindakan kerajaan;
- Kepada ahli-ahli politik supaya isu itu dimasukkan ke dalam manifesto pilihan raya mereka, dan jika dipilih, ke dalam program kawasan pilihan raya mereka;
- Kepada orang awam untuk menimbulkan kesedaran tentang isu dan cabaran yang dihadapi oleh wanita Malaysia.

Kesan

Sokongan dari organisasi-organisasi terhadap AWUP meningkat tujuh kali ganda jika dibandingkan dengan Manifesto Wanita yang digubal pada tahun 1990. Ini membayangkan perubahan iklim politik yang radikal dan meningkatnya penerimaan awam terhadap isu hak wanita di negara ini. Aliran politik ini mendapat sokongan dari golongan massa, dari pelbagai golongan orang awam, dari kumpulan konsumer, sehingga dari persatuan alam sekitar, dan badan-badan agama.

Untuk terus mempengaruhi dan melobi ahli politik, surat–surat telah dikirimkan kepada semua ahli parlimen dan parti-parti pembangkang pada awal bulan Ogos 1999 meminta mereka menyatakan sokongan terhadap Agenda Wanita. Namun usaha mereka telah mengalami kecacatan dari segi rasminya, kerana tidak mendapat komitmen yang sama dari para ahli politik – sedangkan jawatankuasa AWUP berpendapat bahawa mereka mempunyai tanggungjawab untuk memantau prestasi ahli-ahli parlimen Malaysia.

Ahl-ahli parlimen itu telah diberikan tempoh tiga minggu untuk menyatakan komitmen mereka. Setelah itu, pada awal bulan September, satu sidang akhbar telah diadakan untuk mengumumkan “Kad Laporan Komitmen”. Hasil daya usaha itu, walaupun diberikan laporan yang meluas oleh akhbar-akhbar tempatan, tidaklah begitu memuaskan. Hanya tiga belas orang ahli parlimen yang dengan rasmi menyokong Agenda Wanita – empat dari Barisan Nasional dan sembilan dari parti-parti pembangkang. Tidak seorang pun ahli parlimen wanita dalam Barisan Nasional yang menyokong dokumen tersebut. Manakala, semua parti pembangkang, kecuali PAS, memberikan respons yang positif.

Media juga telah memainkan peranan untuk membantu menimbulkan perbincangan tentang isu yang diutarakan oleh AWUP. Sejumlah besar para pemimpin parti-parti politik telah memberikan perhatian terhadap Agenda Wanita dengan membicarakan isu-isu wanita, seperti hak wanita untuk bekerja malam dan hak penjagaan anak. Pindaan kepada prosedur Akta Imigresen juga telah dibuat setelah mengambil kira taraf kesamaan wanita sebagai warga rakyat Malaysia.

Cabaran dan Arah Tuju Masa Hadapan

Pilihan raya tahun 1999 telah memberikan pukulan teruk kepada Barisan Nasional. Majoriti undinya merosot, terutamanya prestasi parti UMNO yang telah banyak kehilangan undi Melayu yang berhijrah ke parti pembangkang. Jabatan Hal Ehwal Wanita (HAWA) telah dipindahkan kembali ke Jabatan Perdana Menteri, dan seorang timbalan menteri yang muda dan dinamik diberikan portfolio itu. Antara aktiviti pertamanya ialah untuk bertemu dengan NGO wanita, termasuk AWUP, untuk menerangkan tugasan jabatannya serta untuk mendapatkan maklum balas dan maklumat keperluan-keperluan NGO.

Tindakan kerajaan yang sedemikian itu jelas menunjukkan bahawa sokongan wanita diperlukan, iaitu setelah menerima tamparan hebat daripada para pengundi pilihan raya 1999. Oleh yang demikian, strategi yang penting bagi kerajaan ialah membawa NGO wanita ke bawah sayap naungannya. Ini terbayang jelas pada sokongan mereka terhadap dokumen AWUP, yang diisytiharkan oleh timbalan perdana menteri pada Hari Wanita Malaysia, August 2000.

Dari peristiwa-peristiwa yang dikisahkan di atas, maka apakah pula cabaran masa hadapan AWUP? Apabila kerajaan telah menyatakan sokongan kepada dokumen AWUP, itu merupakan petanda baik, khasnya bagi Jawatankuasa Pengelola AWUP, dan juga bagi wanita Malaysia umumnya. Namun demikian, AWUP perlu meneruskan

peranannya untuk membela hak wanita, terus berusaha melobi, di dalam dan di luar kerajaan, mempergiatkan lagi aktiviti penggemblengan tenaga awam.

Rancangan Sekarang dan Masa Hadapan

Dalam bulan Jun 2000, Agenda Wanita Untuk Perubahan sekali lagi mengumpulkan semua penyokongnya ke dalam satu bengkel dua hari untuk mengemas kini syor dasar untuk dijadikan satu tindakan praktikal yang boleh dilaksanakan oleh kerajaan, terutamanya oleh ahli-ahli parlimen. Hasil dari proses ini, 30 syor yang ditujukan kepada ahli parlimen telah diluluskan. Setelah itu, syor-syor tersebut telah disampaikan kepada semua ahli parlimen pada awal bulan Oktober 2000, iaitu sebelum sesi parlimen dimulakan.

Satu sidang akhbar telah diadakan pada 12hb Oktober untuk mengumumkan bahawa AWUP akan memantau ahli parlimen tentang komitmen mereka terhadap Agenda Wanita. Jawatankuasa Pengelola AWUP juga pergi ke bangunan parlimen untuk berbincang dengan ahli-ahli parlimen dan mengadakan pertemuan dengan wakil utama parti-parti politik, atau memberikan taklimat kepada mereka.

Rancangan masa hadapan AWUP ialah untuk terus melakukan aktiviti melobi, dan ini termasuklah:

- Mengadakan pertemuan dengan ahli-ahli parlimen sebagai aktiviti susulan;
- Mengeluarkan kad laporan para ahli parlimen;
- Menjalankan program yang peka terhadap persoalan gender untuk ahli parlimen, dengan dimulai oleh ahli parlimen wanita;
- Bertemu dengan sayap wanita semua parti politik – baik parti pemerintah maupun parti pembangkang;
- Mendidik dan meningkatkan kesedaran pihak NGO dan orang awam tentang isu-isu yang ditimbulkan AWUP; dan
- Melatih orang awam bagaimana melobi untuk perubahan.

Soalan Untuk Perbincangan

- Apakah isu yang ingin diketengahkan oleh Agenda Wanita Untuk Perubahan? Bagaimanakah Agenda Wanita Untuk Perubahan cuba menangani isu itu?

- Mengapakah penting bagi Agenda Wanita Untuk Perubahan mengutamakan sebelas isu tersebut?
- Bagaimanakah ahli Agenda Wanita Untuk Perubahan dapat diperkukuhkan dengan menjadi ahli barisan? Apakah menjadi ahli barisan melemahkan organisasi dan usaha kempennya? Mengapa?
- Mengikut pendapat anda, mengapakah pakatan barisan Agenda Wanita Untuk Perubahan berjaya? Apakah faktor lain yang menjayakannya?
- Apakah peranan media untuk meraih sokongan?
- Bagaimana komuniti anda melihat isu hak wanita? Apakah strategi setempat yang boleh anda gunakan untuk mendapatkan minat media dan sokongan politik, dewan perundangan atau kempen ekonomi untuk membantu wanita?
- Apakah ada persamaan antara bagaimana beberapa organisasi membuat pakatan berkongsi tanggungjawab dengan bagaimana individu dalam sesebuah organisasi mesti berkongsi tanggungjawab.
- Bolehkah anda berikan contoh lain tentang bagaimana mewujudkan perikatan boleh membantu perjuangan? Senaraikan manfaat dan kelemahannya.
- Apakah unsur-unsur yang perlu diberikan tumpuan pada peringkat individu dan organisasi untuk membentuk barisan yang berjaya?
- Apakah kriteria yang boleh anda gunakan untuk menilai kejayaan?

Latihan: Membina Organisasi Pembelajaran (Bahagian 1)

Luangkan masa kira-kira satu jam lima belas minit untuk latihan ini.

1. Kumpulan dibahagikan kepada pasukan tiga atau empat orang untuk mengenal pasti satu isu sosial (setempat, kebangsaan, atau antarabangsa) yang ingin ditangani oleh ahli pasukan. Isu itu mungkin luas sifatnya, seperti membasmi kebuluran atau mempromosi hak wanita, atau isu khusus untuk masa dan tempat tertentu, seperti membersihkan tasik yang berdekatan atau untuk mengubah masa persekolahan murid-murid.

2. Setelah isu yang dipersetujui bersama dikenal pasti, ahli pasukan membincangkan bagaimana mereka hendak menubuhkan organisasi,

institusi atau kempen untuk menangani isu tersebut, dan mengapa mereka membuat keputusan yang telah mereka buat. Isu yang perlu diambil kira dalam menubuhkan organisasi ialah:

- Nama
- Pernyataan wawasan
- Matlamat
- Struktur
- Jumlah dan kepakaran staf
- Penggunaan sukarelawan, jika ada, dan bagaimana usaha mereka akan dihargai
- Bagaimana keputusan institusi akan dibuat
- Bagaimana tanggungjawab institusi akan diperkongsi

3. Seorang juru acara dipilih bagi setiap pasukan untuk mencatatkan deskripsi organisasi dan proses persetujuan pasukan untuk memberikan namanya, matlamat, struktur dan seterusnya. Dalam sesi berikut, setiap orang pelapor akan diminta menerangkan kepada kumpulan besar tentang organisasi pasukan mereka. Soalan dari kumpulan tentang bagaimana dan mengapa sesuatu keputusan diambil akan ditanyakan kepada semua pasukan.

Dalam organisasi pembelajaran, kuasa tidak dimandatkan, tetapi sebaliknya muncul dari proses dialog.

"Asas Kepimpinan"

Sesi 12

BAGAIMANA KITA MENTAKRIF ORGANISASI YANG BERJAYA?

Objektif Sesi

- Untuk membincangkan betapa pentingnya berkongsi pengalaman dan saling belajar antara satu sama lain bagi mencapai matlamat organisasi.
- Untuk berkongsi takrif para peserta tentang organisasi yang berjaya.
- Untuk mengulas sejauh mana organisasi bayangan pasukan bengkel itu telah mencapai matlamatnya.
- Untuk merenung kembali matlamat dan pencapaian bengkel sepanjang dua belas sesi yang lalu.

Sebelum Anda Memulakan: Bahagian “Komunikasi Dalam Persekitaran Bengkel” dalam buku panduan ini telah memberikan beberapa gagasan tentang bagaimana hendak menamatkan bengkel tentang kepimpinan. Peserta mungkin ingin mengadakan temasya atau perkelahan bagi menandakan tamatnya bengkel, dan mungkin juga ingin bertukar-tukar maklumat peribadi bagi menghubungi antara satu sama lain. Jangan lupa untuk membuat salinan foto dan mengedarkan Borang Penilaian Pemudah Cara dan Peserta, dan memberikan cukup masa untuk setiap orang mengisinya pada sesi terakhir itu. Borang itu amat penting bagi mengubahsuai dan memperbaiki program bengkel pada masa hadapan.

Saranan Untuk Pemudah Cara

Bacalah dengan lantang cerita berikut tentang usaha mengasaskan Mahkamah Arab. Bincangkanlah dalam kumpulan apakah Mahkamah itu menepati kriteria organisasi yang berjaya. Soalan yang berikutnya mungkin dapat memberikan panduan untuk perbincangan kumpulan.

Dalam sesi yang lalu, kumpulan telah diminta supaya dibahagikan kepada pasukan-pasukan demi membincangkan penubuhan sebuah organisasi yang dibayangkan. Selepas perbincangan tentang Mahkamah Arab ini, setiap orang pelapor dari Sesi 11 akan membuat laporan tentang organisasi pasukan mereka, dengan memberi tumpuan kepada mengapakah pasukan itu dibentuk sebegitu rupa. Kumpulan lain haruslah mempertimbangkan setiap pasukan dari segi matlamat, struktur dan aktivitinya, serta mengemukakan soalan–soalan kepada setiap pasukan untuk menjelaskan bagaimana organisasi bayangan mereka itu akan dapat mencapai objektifnya.

Kaedah memudah cara bagi sesi ini dan latihan berikutnya mungkin melibatkan perbincangan oleh seluruh kumpulan atau membahagikan para pesertanya kepada pasukan-pasukan kecil (lihat Lampiran B untuk saranan lebih lanjut).

Mahkamah Tetap Arab Menentang Keganasan Terhadap Wanita

Mahkamah Tetap Arab Menentang Keganasan Terhadap Wanita (Mahkamah Arab) telah terbentuk dalam perhimpunan organisasi-organisasi bukan kerajaan Arab pada 30 November hingga 1 Disember, 1996 di Rabat, Maghribi. Penubuhan Mahkamah Arab itu memeranjatkan pihak-pihak yang tidak mempercayainya kerana mereka berpendapat bahawa keganasan terhadap wanita berleluasa dalam budaya Arab/Muslim, dan juga dalam semua masyarakat di dunia. Keganasan tidak dapat dielakkan dalam hubungan antara wanita dan lelaki. Ada juga yang berpendapat bahawa masalah itu sebenarnya bukanlah masalah yang serius.

Namun demikian, wanita dan lelaki yang menganjurkan penubuhan Mahkamah Arab itu mahu membuktikan bahawa para skeptis itu salah. Walaupun kemunculan Mahkamah itu kelihatan seolah-olah terjadi dengan tiba-tiba, namun hal itu sebenarnya merupakan pengumpulan

pengalaman dan pengetahuan yang diperkongsi bersama oleh mangsa keganasan dan mereka yang berusaha menentang kezaliman tersebut.

Sebagai sebahagian daripada persiapan untuk Muktamar Wanita Bangsa–Bangsa Bersatu yang Keempat, wanita dan lelaki dari empat belas negara Arab berkumpul di Beirut, Lebanon pada bulan Jun 1995. Bekas mangsa keganasan, dan para pembela yang menentang keganasan gender, dengan beraninya menyuarakan kisah-kisah keganasan terhadap wanita. Mereka menceritakan dengan terperinci bagaimana mereka dan wanita lain mengalami keganasan yang dilakukan oleh ahli keluarga dan anggota komuniti mereka sendiri.

Mendengar cerita dari para saksi tersebut, maka orang bertambah yakin bahawa keganasan gender merupakan punca bagi taraf sosial yang rendah yang diberikan kepada wanita dalam kesihatan, pendidikan, dan pembuatan keputusan dalam dunia Arab yang beraneka ragam budayanya itu. Maka perhimpunan di Beirut itu telah mencapai kata sepakat untuk menangani masalah itu demi memperjuangkan hak kemanusiaan wanita secara berkesan.

Selama satu setengah tahun berikutnya, para peguam, penyelidik dan mangsa keganasan telah bekerjasama untuk merumuskan objektif serta rancangan tindakan mereka. Matlamat mereka ialah untuk mengalihkan isu keganasan gender dari bidang individu kepada wacana awam, dan untuk membentuk suatu kaedah bagi menangani masalah yang amat sensitif terhadap realiti budaya, politik dan sosio-ekonomi tempatan itu.

Setelah bertukar-tukar pengalaman di antara satu sama lain, maka matlamat bersama dapat dicapai. Mereka membuat keputusan untuk menubuhkan satu organisasi mahkamah tetap tetapi anjal. Mahkamah itu dirancang akan bersidang dari semasa ke semasa untuk menjalankan aktiviti mengikut keperluan serantau.

Buat masa ini Mahkamah itu berpusat di Beirut, tempat menetap penyelaras umumnya. Keanggotaan Mahkamah Arab itu terbuka kepada semua orang yang bersetuju dengan tujuannya dan menyokong perjuangannya. Para anggotanya tidak menanggap Mahkamah Arab itu sebagai mahkamah tradisional tempat dilakukan pendakwaan, pembelaan dan perbicaraan kes-kes. Sebaliknya mahkamah itu merupakan sebuah ruang yang unik untuk wanita, iaitu tempat yang selamat bagi perbincangan terbuka dan bebas tentang keganasan gender serta penyelesaiannya.

Oleh yang demikian, pengendalian kes dalam Mahkamah Arab itu lebih merupakan sebuah forum awam yang terbuka, dan bukannya

penentangan antara pendakwa dengan peguam bela. Struktur anjal Mahkamah Arab itu membolehkan para anggotanya menyesuaikannya menurut keperluan dan keadaan pelbagai individu dan masyarakat.

Semenjak kewujudannya, Mahkamah Arab telah menumpukan kepada membasmi empat bentuk keganasan terhadap wanita:

- keganasan dalam rumah tangga seperti keganasan suami-isteri,
- keganasan akibat perceraian,
- keganasan yang berpunca dari tuntutan hak penjagaan anak, dan
- keganasan yang disebabkan oleh konflik hak milik harta.

Rancangan tindakan Mahkamah Arab juga berusaha untuk mengesan dan mendokumenkan segala perlakuan keganasan. Hasil penyelidikan itu akan disebarkan kepada orang awam. Sesiapa sahaja boleh menganalisisnya, terutama untuk tujuan membanteras faktor-faktor yang menggalakkan keganasan gender. Data itu juga boleh menjadi asas untuk melobi kerajaan dan NGO supaya mengambil langkah yang konkrit demi mengembalikan hak kesucian tubuh badan wanita, menggubal undang-undang baru dan meminda akta yang sedia ada supaya sesungguhnya melindungi wanita.

Perlu diingatkan bahawa Mahkamah Arab itu tidak mempunyai kuasa undang-undang untuk memaksa individu, kumpulan atau kerajaan mengambil sebarang tindakan. Keberkesanannya bergantung kepada komitmen para ahli Mahkamah dan anggota masyarakat untuk mencegah dan membasmi keganasan gender.

Baru-baru ini, Mahkamah Arab telah memberikan tumpuan kepada dua aktiviti yang dianggap penting oleh para anggotanya:

- mengkaji semula undang-undang status peribadi wanita dalam semua masyarakat Arab, dan
- mendesak kerajaan-kerajaan Arab supaya memberikan lebih banyak khidmat kepada mangsa keganasan.

Mahkamah Arab terus melakukan amalan mendengar kisah pengalaman para mangsa, pahit maung dan kejayaan ikhtiar hidup mereka. Mahkamah itu terus memberikan sokongan moral serta panduan kepada orang yang sedang berjuang menentang keganasan gender. Mahkamah Arab terus menimba pengalaman dan belajar daripada mangsa-mangsa keganasan. Jumlah anggotanya juga semakin bertambah.

Mahkamah Arab telah mempelopori satu gerakan serantau menentang keganasan gender dengan sabar dan gigih. Secara mesra Mahkamah itu

menghulurkan tangan memberikan pertolongan kepada orang yang memerlukannya.[19]

Soalan Untuk Perbincangan

- Apakah keadaan yang membawa kepada penubuhan Mahkamah Arab?
- Apakah matlamat utama Mahkamah Arab? Apakah rancangan tindakan yang direncanakan oleh para anggota Mahkamah untuk mencapai matlamatnya itu?
- Bagaimanakah menceritakan kisah peribadi wanita dapat membantu atau memberatkan mangsa keganasan?
- Apakah kesannya kepada orang yang membuat pertemuan di Beirut dalam tahun 1995 setelah mendengar kisah mangsa keganasan? Mengapa Mahkamah terus melakukan amalan mendengar kisah mangsa keganasan?
- Bagaimanakah Mahkamah Arab itu akan berfungsi jika sekiranya kerajaan yang mewujudkannya? Apakah bezanya sebuah pertubuhan yang ditubuhkan oleh kerajaan dengan Mahkamah Arab yang ada sekarang?
- Apakah aspek Mahkamah Arab yang membantu untuk menjayakan matlamatnya?
- Apakah yang patut dilakukan Mahkamah itu untuk menjamin kejayaan dan kegunaannya?
- Bagaimanakah Mahkamah itu seharusnya menilai keberkesanannya? Apakah petunjuk atau kriteria yang harus digunakannya?
- Apakah sumbangan peranan teknologi untuk komunikasi di antara negara Arab dan di kalangan ahli Mahkamah?
- Apakah unsur-unsur organisasi yang berjaya? Yang mana satukah didapati menepati kejayaan Mahkamah Arab?

Latihan: Membina Organisasi Pembelajaran (Bahagian 2)

Luangkan masa satu jam untuk latihan ini.

Pelapor dari setiap pasukan dalam Sesi 11 akan memberi laporan tentang organisasi bayangan mereka. Mereka harus menjelaskan nama,

[19] Maklumat tentang Mahkamah Tetap Arab Bagi Menetang Keganasan Terhadap Wanita ini diperolehi dari http://www.arabwomencourt.org.

matlamat, struktur dan aktiviti organisasi, serta proses pencapaian keputusan yang dibuat oleh pasukan masing-masing. Sebelum pelapor pertama bermula, pemudah cara atau seorang sukarela harus membacakan senarai isu di bawah ini untuk diambil kira sewaktu menilai setiap organisasi pasukan:

- Apakah organisasi itu praktikal?
- Apakah struktur dan tujuannya cukup anjal untuk memungkinkan pertumbuhannya dan penyesuaiannya dengan situasi yang baru atau berlainan?
- Apakah organisasi itu menggunakan dengan sepenuhnya kekuatan ahli staf dan sukarelanya?
- Apakah aktivitinya dapat membantunya mencapai matlamat?
- Apakah organisasi menepati kriteria kejayaan dan/atau keberkesanannya sendiri?
- Apakah organisasi itu merupakan pembelajaran? Mengapa?

Selain membincangkan struktur dan aktiviti organisasi, peserta bengkel harus mengkaji bagaimana keputusan dibuat oleh setiap pasukan. Setelah pelapor menerangkan organisasi pasukannya dan telah dinilai sepenuhnya oleh peserta bengkel, seluruh kumpulan harus menanyakan persoalan berikut:

- Bagaimanakah ahli pasukan berkongsi tanggungjawab?
- Bagaimanakah ahli pasukan membuat keputusan?
- Apakah kelihatan seolah-olah semua ahli pasukan bersetuju tentang pilihan mereka dan juga sebab-musababnya?
- Apakah yang paling sukar dalam latihan ini?
- Apakah yang menyeronokkan dalam latihan ini?
- Adakah sesiapa dalam kumpulan bengkel yang berniat untuk merealisasikan mana–mana organisasi bayangan pasukan, atau sebahagian daripada aspeknya, untuk dijadikan realiti?

Borang Penilaian

PROGRAM LATIHAN KEPIMPINAN

Sila berikan penilaian tentang pengalaman anda semasa mengikuti latihan kepimpinan dan penilaian anda terhadap para pemudah cara bengkel dengan memberikan tanda yang sesuai pada kotak yang disediakan berhadapan dengan setiap pernyataan – 5 bagi markah tertinggi dan 1 bagi markah terendah. Respons anda akan digunakan untuk mengubahsuai dan memperbaiki program bengkel pada masa hadapan.

Borang penilaian anda adalah rahsia, melainkan jika anda mahu meletakkan nama anda.

BORANG PENILAIAN BENGKEL	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**
1. Melibatkan diri dalam bengkel latihan kepimpinan membolehkan saya memikirkan lebih mendalam isu-isu yang timbul dalam kehidupan seharian saya.					
2. Melibatkan diri dalam bengkel latihan kepimpinan telah secara beransur-ansur mengurangkan keengganan saya untuk menyatakan pendapat saya kepada orang lain.					
3. Melibatkan diri dalam bengkel latihan kepimpinan memperbaiki kemahiran mendengar saya.					
4. Melibatkan diri dalam bengkel latihan kepimpinan mempertingkatkan kebolehan saya berkomunikasi secara berkesan dengan orang lain.					
5. Melibatkan diri dalam bengkel latihan kepimpinan menambahkan keyakinan diri saya.					

BORANG PENILAIAN BENGKEL	5	4	3	2	1
6. Melibatkan diri dalam bengkel latihan kepimpinan mendorong saya memikirkan wawasan saya untuk masyarakat yang lebih sempurna.					
7. Melibatkan diri dalam bengkel latihan kepimpinan menaikkan semangat sukarela saya.					
8. Melibatkan diri dalam bengkel latihan kepimpinan membuatkan saya menghargai kerja berpasukan apabila menangani masalah yang dihadapi oleh keluarga atau komuniti saya.					
9. Melibatkan diri dalam bengkel latihan kepimpinan membolehkan saya memupuk jaringan persahabatan bagi membincangkan masalah profesional dan peribadi dengan selesa demi membuat perubahan pada diri dan/atau komuniti saya.					
10. Melibatkan diri dalam bengkel latihan kepimpinan mendorong saya untuk belajar dengan mendalam lagi tentang teknologi dan cara-cara memperkasa wanita.					
11. Berinteraksi dengan peserta lain dalam bengkel latihan kepimpinan membolehkan saya memahami betapa pentingnya penglibatan wanita dalam proses membuat keputusan dalam komuniti saya.					
12. Mengkaji kes-kes dari seluruh dunia ialah cara yang baik untuk membuat pertimbangan tentang cabaran dan peluang dalam latihan kepimpinan.					
13. Melibatkan diri dalam bengkel latihan kepimpinan ialah cara berfaedah untuk membuat pertimbangan tentang cabaran dan peluang dalam latihan kepimpinan.					

BORANG PENILAIAN BENGKEL	5	4	3	2	1
14. Saya percaya bahawa wanita dan juga lelaki akan memperoleh manfaat dari bengkel latihan kepimpinan ini.					
15. Saya akan mengesyorkan kepada ahli keluarga, kawan–kawan dan/atau rakan sekerja supaya mereka melibatkan diri dalam bengkel latihan kepimpinan ini.					

Dalam ruangan berikut, sila berikan komen anda tentang sebarang aspek pengalaman bengkel yang anda suka dan/atau tidak suka. Apakah cadangan yang dapat anda berikan supaya bengkel latihan kepimpinan ini menjadi lebih relevan dan berguna untuk anda dan peserta lain dalam komuniti anda? Jangan berasa segan untuk mengemukakan contoh pemimpin yang anda kenal, cadangan latihan pembelajaran, tema yang perlu diberikan perhatian, dan sebagainya.

___

___

___

___

___

BORANG PENILAIAN PEMUDAH CARA	5	4	3	2	1
1. Pemudah cara menjalankan bengkel dalam masa yang berpatutan – tidak terlalu lama sehingga membosankan dan meletihkan, dan tidak terlalu cepat sehingga kajian kes kepimpinan dan latihan pembelajaran tidak dapat dimanfaatkan.					
2. Pemudah cara telah berjaya mewujudkan suasana yang membolehkan para peserta bengkel bercakap dengan selesa tentang perkara pribadi dan profesional yang sensitif.					

BORANG PENILAIAN PEMUDAH CARA	5	4	3	2	1
3. Pemudah cara bersedia untuk berkongsi pengalaman hidupnya dengan para peserta untuk merangsang perbincangan.					
4. Pemudah cara dapat membolehkan peserta memahami cabaran dan peluang dalam latihan kepimpinan.					
5. Pemudah cara menerima cadangan peserta tentang isu yang relevan untuk diberikan perhatian dan mengubahsuai bengkel menurut keperluan peserta.					

Dalam ruang di bawah ini, sila berikan komen atau sebarang aspek pengalaman anda dengan pemudah cara yang anda suka dan/atau tidak suka. Apakah cadangan yang ingin anda utarakan kepada pemudah cara agar beliau dapat menjalankan bengkelnya pada masa hadapan supaya lebih relevan dan berfaedah untuk peserta? Jangan berasa segan untuk mengemukakan cadangan untuk menyelenggara sesi bengkel, menjalankan latihan pembelajaran, memperkatakan tema yang harus diberikan perhatian tetapi sering diabaikan, dan sebagainya lagi.

___

___

___

___

___

Terima kasih kerana memberikan maklumbalas anda. Maklumat dari anda adalah penting bagi ***Women's Learning Partnership*** *dan* ***Women's Development Collective*** *dalam usaha membentuk dan melaksanakan program latihan kepimpinan ini.*

LAMPIRAN

LAMPIRAN A

Senario Alternatif

Senario berikut boleh digunakan sebagai aktiviti utama dalam **Sesi I** yang memakan masa selama dua puluh minit untuk membaca ceritanya, termasuk perbincangan kumpulan. Pemudah cara harus menilai harapan dan latar belakang para peserta bengkel.

Saranan Untuk Pemudah Cara

Baca dengan lantang cerita berkenaan Asma Khader ini. Bincangkan takrif beliau tentang sifat pemimpin dan kepimpinan. Soalan berikut mungkin dapat membantu perbincangan kumpulan. Seorang pemudah cara atau sukarelawan dari kalangan peserta, mungkin ingin mencatatkan kata kunci pada kertas kajang atau papan hitam.

Kaedah memudah cara dengan soal-jawab paling berkesan untuk sesi ini. Pemudah cara boleh mengemukakan soalan tambahan yang terbuka untuk melengkapkan **Soalan Untuk Perbincangan** di bawah untuk merangsang perbincangan (lihat Lampiran B untuk maklumat lanjut taktik memudah cara).

Seorang Wanita Boleh Mengubah Keadaan

Asma Khader: Pembela Hak Asasi Manusia

“Saya tidak pasti sama ada saya ini seorang pemimpin, tetapi saya tahu, seorang pemimpin harus merasakan ada tuntutan segera untuk menangani sesuatu masalah – ada ruang yang perlu diisi dengan mempelopori aktiviti, kempen dan program yang ditumpukan pada isu yang khusus. Jika rakyat dalam komuniti anda benar–benar percaya bahawa anda memenuhi sesuatu keperluan, mereka akan menyokong anda, memberi anda kedudukan kepimpinan. Apabila rakyat percaya pada anda, mereka akan mencari anda untuk menolong menjayakan matlamat mereka.

Kira–kira dua puluh tahun yang lalu, seorang wanita muda dalam ketakutan dan dalam keadaan sangat sedih sekali datang ke pejabat saya meminta pertolongan. Beliau telah menceritakan bagaimana suaminya telah membunuh anak perempuan mereka berumur tiga belas tahun, yang sedang hamil akibat dirogol. Suaminya yang dihukum penjara selama enam bulan sahaja, mendakwa bahawa beliau membunuh anak perempuannya untuk membela nama dan maruah keluarganya. Namun wanita itu, berazam untuk membela nama baik anaknya, telah mendedahkan perkara yang sebenar kepada saya – bahawa suaminya perogol yang sebenar, dan beliau percaya bahawa suaminya membunuh anak itu kerana kehamilan mula kelihatan. Mahkamah mudah sahaja percaya alasan yang diberikan oleh suaminya, dan tidak berusaha untuk menyiasat jenayah tersebut.

Walaupun wanita itu hanya datang ke pejabat dan berjumpa saya sekali sahaja, saya berterima kasih kepadanya, kerana dia saya banyak mempelajari bagaimana wanita dan gadis hidup sengsara kerana undang–undang tertentu. Saya mulai sedar bahawa saya tidak akan menjadi peguam yang berkesan sekiranya saya tidak berusaha dengan gigih untuk mengubah undang-undang yang menyembunyikan dan membenarkan jenayah terhadap wanita. Wanita itu telah mencabar saya untuk menangani masalah yang tidak dapat saya lupakan – jenayah maruah.

Maka itulah saya menjadi salah seorang pemimpin dalam kempen membasmi jenayah maruah. Namun, saya rasakan wanita yang percayakan saya itu, dan yang berani datang ke pejabat saya, untuk menceritakan keadaan sebenar, adalah pemimpin sebenarnya. Dia mengatasi ketakutannya untuk mendedahkan jenayah suaminya, dan untuk mendapatkan pertolongan dari saya. Orang seperti beliau mencabar kita untuk mengkaji isu yang tidak dihiraukan sebelum ini. Kita harus mengikuti orang seperti ini dan cuba berkhidmat.”[20]

Soalan Untuk Perbincangan

- Bagaimana Asma Khader mentakrif kepimpinan?
- Apakah sifat dan kemahiran yang ada padanya menjadikannya seorang pemimpin?
- Bagaimana Asma Khader menjadi seorang pemimpin? Adakah kepimpinannya berpunca dari sifat-sifat peribadinya? Dari keadaan yang mencabarnya? Kedua-duanya? Apakah ada faktor yang lain?

[20] Berdasarkan pada temu bual pita video dengan Asma Khader pada 1hb Jun, 2000 oleh Women’s Learning Partnership.

- Apakah yang mendorong si ibu untuk datang ke pejabat Asma Khader? Apakah peranan yang dimainkan oleh wanita itu dalam kehidupan Asma Khader?
- Apakah hanya Asma Khader seorang sahaja sebagai pemimpin dalam cerita ini? Mengapa ya, atau mengapa tidak?
- Bolehkah seorang pemimpin menjadi seorang pengikut juga? Bagaimana caranya?

Senario berikut telah digunakan sebagai senario alternatif bagi **Sesi 3** oleh para peserta bengkel di Palestin.

Menghormati dan Mengubah Sikap dan Budaya Setempat

Maryam Midyeh: Pendidik Tentang Hak Reproduktif Wanita

Saya telah bekerja dengan Persatuan Perancang dan Perlindungan Keluarga (PPPK) di bandar Halhoul tidak lama selepas Persatuan itu ditubuhkan pada tahun 1969. Saya bekerja dengan Persatuan itu sejak tahun 1973, sebaik sahaja saya tamat sekolah menengah – pada mulanya, dua jam seminggu, kemudian tiga hari seminggu. Saya bercita-cita untuk meneruskan pelajaran saya ke peringkat universiti sambil bekerja dengan PPPK. Namun keadaan kewangan dan sikap keluarga saya terhadap peranan wanita dalam masyarakat membuat saya memikirkan semula impian saya.

Saya tidak berputus asa untuk belajar, walaupun keluarga bersikap negatif. Namun saya tahu saya perlu mencapai cita-cita saya dengan cara lain. Saya mengambil peluang menerima latihan dan menjalani kursus-kursus mengenai kesihatan reproduktif wanita di PPPK. Seterusnya saya melaksanakan apa yang saya belajar dalam dunia di sekeliling saya. Lebih banyak saya berinteraksi dengan wanita dalam kerja-kerja saya, lebih yakin saya rasakan bahawa saya dapat mempelopori perubahan di kalangan wanita dengan menyedarkan mereka betapa pentingnya perancangan keluarga dan kesannya kepada kesihatan anak-anak dan diri mereka sendiri.

Dari pengalaman kerja saya, saya perhatikan bahawa sikap terhadap perancangan keluarga telah berubah, begitu juga sikap masyarakat terhadap wanita juga sudah berubah. Pada tahun-tahun yang lalu, peranan PPPK ialah mengagihkan pil pencegah kehamilan, dan ada seorang jururawat sukarela sahaja yang dapat memberikan khidmat nasihat – untuk beberapa kali seminggu sahaja. Biasanya, seorang isteri yang mempunyai sepuluh orang anak atau lebih, akan datang ke pejabat kami untuk mendapatkan pertolongan mengenai perancang keluarga. Tetapi kini keadaan telah berubah, wanita muda yang datang ke pejabat kami sering ditemani oleh tunang mereka. Keutamaan pasangan muda ini ialah untuk menamatkan pengajian mereka, maka itu mereka ingin tahu akan kaedah-kaedah perancang keluarga bagi mengelakkan kehamilan yang tidak diingini pada tahun-tahun permulaan perkahwinan mereka.

Bukanlah mudah untuk mencapai kejayaan dalam mendidik wanita tentang perancangan keluarga dan hak reproduktif mereka. Saya mengimbas kembali beberapa cara yang telah saya gunakan, antara lainnya:

- Pengetahuan yang terkumpul selama beberapa tahun melalui kursus dan latihan;
- Kesanggupan untuk turun padang dan bertemu dengan wanita yang mungkin ramai tidak berpeluang untuk mendapatkan khidmat Persatuan;
- Menyelaras dengan individu yang berpengaruh dalam masyarakat kerana sokongan mereka kepada perancangan keluarga penting untuk mengatasi keengganan komuniti menerima amalan tersebut. Contoh tokoh-tokoh yang perlu ditemui ialah doktor kesihatan, guru besar sekolah, ketua majlis tempatan serta para imam masjid;
- Sedar akan tradisi budaya yang mungkin awal-awal lagi menyebabkan wanita dan lelaki menolak perancangan keluarga, sebelum memahami konsep tersebut.

Dengan menggunakan cara begini, saya dan kawan-kawan dalam Persatuan telah mengadakan seminar, menganjur perayaan dan mengadakan tayangan filem untuk menggalakkan perbincangan tentang kesihatan reproduktif wanita, tentang isu–isu yang berkaitan seperti perubahan emosi dan fizikal yang dialami oleh remaja, pencegahan HIV/AIDS, akibat kahwin muda dan kesan kekerapan hamil. Mendidik wanita tentang hak reproduktif mereka bererti juga menghormati dan mengubah sikap dan budaya setempat. Ketika saya berada dalam PPPK, saya mula menyedari bahawa perubahan sosial ialah hasil dari mempunyai wawasan, ketabahan dan kecekalan hati – pada mulanya oleh individu, kemudiannya oleh gabungan individu yang bersama-sama mencari kehidupan yang lebih baik.

Soalan Untuk Perbincangan

- Apakah ciri-ciri yang ada pada Maryam Midyeh yang menjadikannya seorang pemimpin?
- Apakah wawasan Maryam terhadap dirinya sendiri? Pada wanita dalam komunitinya?
- Apakah cara yang digunakan oleh Maryam untuk melaksanakan wawasannya?

- Mengapakah beliau perlu mendapatkan sokongan individu berpengaruh dalam usahanya untuk mencapai matlamat Persatuan Perancang dan Perlindungan Keluarga? Contohnya, apakah peranan yang boleh dimainkan oleh guru besar dalam mendidik komuniti tentang perancangan keluarga? Apakah peranan yang boleh dimainkan oleh imam masjid tempatan dalam membantu Persatuan Perancang dan Perlindungan Keluarga?
- Bagaimana perasaan Maryam terhadap tradisi dan budaya tempatan? Apakah dengan membela hak reproduktif wanita melibatkan konflik antara tradisi dan budaya setempat? Apakah peranan yang harus dimainkan oleh wanita dalam mentakrif norma budaya?
- Bagaimana Maryam menilai kejayaan Persatuan Perancang dan Perlindungan Keluarga? Bagaimana dia tahu bahawa sikap setempat terhadap perancangan keluarga telah berubah?
- Bagaimana Maryam dan kawan-kawannya dari Persatuan Perancang dan Perlindungan Keluarga menyebarkan maklumat tentang pentingnya perancangan keluarga? Apakah peranan yang boleh dimainkan oleh teknologi untuk menyampaikan mesej itu?
- Jika anda bekerja dengan Persatuan Perancang dan Perlindungan Keluarga, apakah strategi yang akan anda gunakan untuk mendidik komuniti anda tentang perancangan keluarga?

Latihan ini telah digunakan sebagai alternatif kepada **Sesi 5** oleh peserta bengkel di Nigeria.

Melihat Masalah Dari Perspektif yang Berlainan

Luangkan masa satu jam untuk latihan ini.

Baca dengan jelas senario di bawah:

Di kalangan komuniti gereja di Nigeria yang mempunyai ramai jemaahnya, terdapat semakin ramai muda-mudi cuba melakukan hubungan seks. Banyak laporan dari bandar-bandar berhampiran yang menyatakan tentang muda-mudi yang dijangkiti penyakit jangkitan seks (PJS), malah ada juga yang dijangkiti HIV/AIDS, serta kehamilan yang tidak diingini. Orang ramai khuatir bahawa muda-mudi mengancam unsur asasi akhlak kekeluargaan dan kesucian perkahwinan dalam komuniti mereka. Ada yang cuba mencari jalan untuk bekerja dengan muda-mudi dalam usaha mencegah aktiviti tersebut. Salah satu cadangan dari jemaah yang peka ialah supaya kumpulan belia gereja memasukkan maklumat yang berkaitan dengan kesihatan dan keseksualan dalam pertemuan mingguan mereka. Namun, paderi dan ramai ibu-bapa menentang pendidikan seks, dan cadangan itu tidak diterima.

1. Pelawa para peserta bengkel untuk membayangkan mereka sebagai ahli jemaah yang berazam untuk memecahkan kebuntuan dan membantu keadaan. Mulakan dengan sesi memeras otak tentang kepentingan dan keperluan muda-mudi dalam komuniti. Dapatkan seorang sukarelawan untuk mencatatkan pada papan hitam atau kertas kajang ide-ide yang tercetus.

2. Minta kumpulan menceritakan keadaan dari perspektif muda-muda yang bereksperimen dengan seks. Beri pertimbangan sama ada mereka lakukannya kerana merasa lebih dewasa, atau kerana tekanan dari rakan sebaya. Bagaimanakah situasi itu kelihatan dari perspektif gadis remaja? Oleh pemuda lainnya? Apakah kepentingan dan keperluan yang cuba mereka kekalkan? Dapatkan seorang sukarelawan untuk mencatat perbincangan pada papan hitam atau kertas kajang.

3. Lihat pula masalah itu dari perspektif paderi dan ibu-bapa yang menentang pendidikan seks. Apakah yang mereka khuatirkan hasil dari pendidikan seks itu? Apakah yang hendak mereka lindungi dalam komuniti mereka? Apakah kepentingan dan keperluan yang

hendak mereka kekalkan? Dapatkan seorang sukarelawan untuk mencatat perbincangan pada papan hitam atau kertas kajang.

4. Mohon para peserta bengkel memberi pertimbangan kepada kepentingan dan keperluan yang telah dibincangkan, dan usulkan ide dan penyelesaian untuk mengatasi masalah itu. Peserta harus menyebut kepentingan dan keperluan siapa yang dibicarakan, dan mengapa?

Soalan Sekeliling Kumpulan

- Dengan mengambil kira kepentingan dan keperluan para jemaah yang berbeza, adakah anda merasa simpati terhadap perspektif orang lain?

- Adakah dengan melihat masalah dari pelbagai perspektif memudahkan atau menyukarkan penyelesaian yang dibayangkan?

- Bolehkah anda gunakan pendekatan ini untuk menangani perselisihan pendapat dan konflik yang lain? Adakah anda akan melakukannya? Mengapa ya, atau mengapa tidak?

Sesi berikut telah digunakan untuk menggantikan **Sesi 10** oleh peserta bengkel di Jordan.

Objektif Sesi

- Untuk membincangkan pentingnya wanita melibatkan diri dalam pilihan raya sebagai calon dan pengundi.
- Untuk meninjau kesan pilihan raya terhadap hak dan kehidupan wanita.
- Untuk menekankan keperluan pengetahuan dan maklumat dalam membentuk sikap calon-calon terhadap isu wanita.
- Untuk mengenal pasti kaedah membina matlamat dan strategi penggemblengan ke arah mencapai matlamat berkenaan.

Penglibatan Wanita Dalam Pilihan Raya Umum: Bagaimana Membuat Suara Saya Didengari dan Berkesan

Sana'a, Um Muhammad, Nawal, Fadyah, Um Ziad, Hajjeh Safiah, Nisreen, Rula dan Hanan telah melibatkan diri dalam beberapa siri mesyuarat untuk menyediakan mereka menghadapi pilihan raya parlimen Jordan yang dijadualkan pada tahun 2002. Nawal, seorang guru sekolah menengah dari selatan Jordan, mencadangkan mesyuarat itu diadakan. Beliau cadangkan pada Hanan, seorang wartawan akhbar harian tempatan yang sememangnya bersetuju tentang betapa pentingnya wanita melibatkan diri secara aktif dalam pilihan raya yang akan datang itu. Mereka berdua sedar betapa perlunya dirancang dan diselaraskan tenaga ramai wanita, terutama wanita yang berada dalam barisan kepimpinan dalam komuniti mereka sendiri.

Sebuah persatuan yang terlibat dengan isu-isu wanita bersetuju untuk mengadakan bengkel latihan tentang hak kerakyatan. Bengkel ini juga menyedia ruang bagi wanita membincangkan kecenderungan mereka untuk melibatkan diri dalam proses pilihan raya, bertukar pendapat tentang apa ertinya demokrasi bagi mereka, membangkitkan isu penting bagi wanita dan lelaki yang harus ditangani oleh pilihan raya, dan memperkenalkan beberapa strategi yang mungkin, untuk mencapai matlamat mereka. Dalam perbincangan, para peserta telah bersetuju bahawa "adalah penting bagi wanita melibatkan diri dalam politik dan membuat keputusan bagi negeri kita." Mereka merasakan adalah penting mereka "diwakili oleh wanita yang memahami penderitaan wanita akibat

diskriminasi dan terabai." Seorang wanita menegaskan, "Saya pasangan suami saya di rumah dan di ladang. Mengapa tidak di parlimen?" Para peserta percaya bahawa peranan tradisional wanita dalam masyarakat Jordan sesungguhnya telah menyediakan mereka dengan kemahiran kepimpinan yang dapat dimanfaatkan oleh mereka selaku peserta dalam sistem politik Jordan.

Jelas kepada para peserta bengkel bahawa wanita kekurangan wadah dan wawasan politik, bukan sahaja tentang isu nasional, malah tentang isu wanita sendiri. Perbincangan dalam bengkel telah membantu mereka memahami betapa perlunya mereka menggariskan matlamat, menentukan wadah politik, dan membina strategi penggemblengan untuk mencapai objektif mereka. Para peserta membuat keputusan bahawa matlamat paling utama mereka ialah bekerjasama dan mengundi secara demokratik calon wanita Jordan. Kemudian para peserta mengenal pasti isu–isu yang akan mereka tumpukan, termasuklah:

- Membasmi semua bentuk diskriminasi terhadap wanita;
- Memberi jaminan yang berkesan untuk melindungi hak asasi manusia amnya, dan hak wanita khususnya;
- Memberi perlindungan yang secukupnya kepada mangsa keganasan, iaitu wanita dan kanak-kanak yang kena dera;
- Berusaha untuk mengatasi masalah kemiskinan, dan menyediakan jaminan sosial dan kesihatan;
- Memberi keutamaan kepada kewujudan peluang pekerjaan untuk mengatasi masalah pengangguran; dan
- Membela keadilan manusia di peringkat nasional dan juga antarabangsa.

Sebagai sebahagian daripada strategi penggemblengan mereka, para peserta bersetuju dengan slogan "Lima orang wanita dalam Dewan Rakyat bagi Parlimen akan datang", dan bersetuju untuk bekerjasama menjayakan cita-cita tersebut. Mereka memutuskan bahawa fasa pertama usaha penggemblengan ditumpukan kepada aktiviti-aktiviti pertemuan dan bengkel, yang mengutarakan isu-isu peranan wanita dalam proses pilihan raya, hak kerakyatan serta kemahiran kepimpinan dan komunikasi. Aktiviti itu akan diadakan di seluruh negeri Jordan. Sebagai tambahan, mereka akan mengadakan kempen meningkatkan pengetahuan bagi menyedarkan orang ramai betapa pentingnya wanita memainkan peranan dalam arena politik. Mereka akan memberikan latihan khas kepada calon wanita dan kempen mereka, membekalkan maklumat, memberi khidmat serta bantuan dalam kempen pilihan raya.

Para peserta merasakan penting media digunakan untuk mempertingkatkan imej wanita, menonjolkan peranan dan pencapaian mereka dalam masyarakat, dan meningkatkan kesedaran peri pentingnya wanita melibatkan diri dalam politik di Jordan. Akhirnya, para peserta menekankan keperluan menyelaraskan persatuan-persatuan wanita, pertubuhan sivil dan pegawai-pegawai yang dipilih rakyat di seluruh negeri Jordan untuk mendapatkan sokongan dan sumber tenaga mereka dalam usaha untuk mencapai matlamat yang dikenal pasti oleh wanita dan untuk wanita.

Berikutan bengkel itu, Jawatankuasa Koordinasi Jordan bagi Badan-Badan Bukan Kerajaan, serta NGO wanita yang lain, mempelopori projek yang mengandungi strategi penggemblengan serta program eksekutif untuk memajukan ruang politik yang memberi fokus kepada wanita dan pilihan raya yang akan dilaksanakan apabila tiba masa pilihan raya dan calon-calon wanita memulakan kempen mereka. Peserta asal bengkel, iaitu: Sana'a, Um Muhammad, Nawal, Fadyah,Um Ziad, Hajjah Safiah, Nisreen, Rula dan Hanan akan memainkan peranan penting dalam melaksanakan strategi dan program penggemblengan tersebut. Seterusnya, para wanita itu merancang untuk meluangkan masa selepas pilihan raya untuk menilai aktiviti serta kemahiran kepimpinan mereka dalam konteks hasil pilihan raya itu.

Soalan Untuk Perbincangan

- Apakah yang mendorong wanita-wanita itu untuk bersatu?
- Mengapakah penting bagi mereka mewujudkan satu wawasan dan matlamat bersama?
- Apakah komponen strategi penggemblengan mereka?
- Adakah wanita mempunyai kemahiran tertentu yang membolehkan mereka melibatkan diri dalam proses politik?
- Mengikut pendapat anda adakah cara wanita menggembleng tenaga untuk bertindak berbeza daripada lelaki? Jika demikian, bagaimana dan mengapa?
- Bagaimanakah kumpulan wanita ini boleh mendapatkan sokongan untuk calon-calon mereka di peringkat tempatan dan nasional?
- Jika anda di tempat mereka, apakah yang anda akan lakukan secara berbeza? Mengapa?
- Bagaimanakah wanita ini boleh menggunakan teknologi komunikasi maklumat - telefon, e-mel, internet antara lain – untuk melanjutkan matlamat mereka?

Latihan ini telah digunakan sebagai alternatif bagi **Sesi 10** oleh peserta bengkel di Nigeria.

Menggembleng Tenaga Untuk Tindakan:
Kes Bariya Ibrahim Magazu

Dalam bulan September, tahun 2000, di sebuah perkampungan kecil di Negeri Zamfara, Nigeria, seorang gadis di bawah umur tujuh belas tahun bernama Bariya Ibrahim Magazu didapati hamil setelah dipaksa melakukan hubungan seks dengan tiga orang lelaki. Beliau dihukum sebat seratus kali dan akan dilaksanakan setelah empat puluh hari beliau bersalin, dan ditambah dengan lapan puluh sebat lagi kerana *qazaf* (membuat tuduhan palsu terhadap orang lain tentang perlakuan seks). Hukuman ini dijatuhkan ke atasnya setelah mahkamah mendapati tidak cukup bukti untuk mengenal pasti mana-mana lelaki yang beliau sebutkan itu bapa kepada anaknya. Bariya mengemukakan rayuannya dan hakim mahkamah menangguhkan sebatan sehingga tamat tempoh menyusu anaknya. Namun, keputusan mahkamah itu diketepikan dan Bariya disebat ketika masih menyusukan anaknya sebelum tempoh hukuman salahnya. Beliau hanya diberitahu akan dikenakan hukuman pada malam sebelum beliau akan disebat. Maka pada pagi esoknya beliau dibawa ke pekan yang berhampiran lalu disebat di khalayak ramai. Selepas itu, dengan lebam-lebam, setelah dimalukan dan dalam kesakitan, Bariya ditinggalkan untuk pulang ke kampungnya bersendirian.

Walaupun telah disebat, Bariya dan ahli keluarganya membuat keputusan untuk terus membuat rayuan dari segi undang-undang. Menurut laporan akhbar, Bariya mahu memanggil tujuh orang saksi, tetapi permintaannya ditolak. Malah lelaki yang dituduh oleh Bariya mengadakan seks dengan beliau dibebaskan oleh mahkamah, kerana pengakuan Bariya sendiri dikatakan tidak lengkap untuk membuktikan kesnya. Bariya diperlukan untuk mendapat empat orang saksi yang berwatak baik untuk memberikan keterangan yang kuat sehingga "sehelai rambut pun tidak dapat melepasi antara tubuh badan mereka." Sebaliknya, lelaki yang dituduh Bariya tidak perlu mengangkat sumpah di atas al-Quran untuk membuktikan mereka tidak bersalah, sementara bukti-bukti perubatan seperti ujian darah atau DNA tidak diterima.

Bariya Ibrahim Magazu tidak mahu muncul lagi di khalayak ramai. Mengikut Kanun Keseksaan Shari'a Negeri Zamfara atau Kanun Jenayah Negeri Zamfara kehadirannya tidak diperlukan. Namun, Mahkamah Rayuan menolak untuk mengkaji semula kesnya melainkan Bariya

hadirkan diri di mahkamah. Di bawah undang-undang Islam dan Kanun Keseksaan Zamfara, Bariya mempunyai hak untuk membuat rayuan, dan sebagai rakyat Nigeria, beliau dilindungi oleh Perlembagaan Negaranya.

Senario: Sekumpulan lima orang kawan bertemu setiap minggu untuk berkongsi cerita dan nasihat. Seorang daripada wanita dalam kumpulan itu mendapat tahu tentang kisah Bariya Ibrahim Magazu, dan berasa amat marah. Beliau menceritakan kepada kawan-kawannya kisah ketidakadilan mahkamah ke atas Bariya, dan juga sebatan ke atasnya di khalayak ramai. Mereka semua membuat keputusan untuk mencari jalan menyokong Bariya.

1. Bahagikan para peserta bengkel kepada pasukan yang dianggotai oleh empat orang. Setiap kumpulan, seperti kawan-kawan dalam senario di atas – membuat rancangan bertindak untuk membantu Bariya, keluarganya dan peguamnya.

2. Soalan-soalan yang perlu diberi perhatian oleh setiap pasukan ialah:

- Bagaimana anda hendak menolong Bariya? Bantuan yang bagaimana yang akan anda tawarkan? Bagaimanakah kempen anda?
- Adakah kempen anda untuk tempatan, nasional, serantau atau antarabangsa?
- Apakah kaedah yang anda gunakan untuk meningkatkan, membina atau mewujudkan sokongan? Apakah aktiviti-ktiviti anda?
- Mungkinkah lebih berkesan jika dirayu wanita lain untuk membantu Bariya? Mengapa? Mungkinkah lelaki juga akan memberikan sokongan?
- Bolehkah pasukan anda menggunakan teknologi komunikasi seperti faks, e-mel atau media massa (contohnya artikel di suratkhabar atau program pendidikan di radio dan televisyen) untuk mendapatkan sokongan yang meluas?
- Apakah jaringan sokongan yang berpotensi yang anda fikir dapat membantu untuk menjayakan matlamat anda?
- Bagaimana anda memantau sama ada anda berjaya mencapai matlamat anda? Apakah petunjuk yang akan anda gunakan?
- Bagaimana anda membahagikan tanggungjawab di kalangan ahli pasukan untuk melaksanakan aktiviti-aktiviti yang dipersetujui?
- Ahli pasukan harus menyediakan senarai tugas mereka, menggariskan langkah-langkah yang akan diambil dalam beberapa minggu akan datang untuk melaksanakan rancangan mereka.

3. Setelah semua pasukan bersedia dengan rancangan tindakan mereka, perbincangan kumpulan dimulakan. Seorang sukarelawan dari setiap pasukan akan memberi taklimat tentang strategi penggemblengan tenaga bagi pasukannya.

Soalan Untuk Perbincangan

- Apakah proses yang digunakan oleh pasukan anda dalam membuat keputusan?
- Apakah yang paling sukar dalam membina strategi penggemblengan anda?
- Adakah lebih mudah atau lebih sukar untuk membuat keputusan, tentang langkah-langka khusus yang akan diambil. jika lebih ramai orang menyertai pasukan anda?
- Bagaimana anda membuat keputusan untuk membahagi-bahagikan tanggungjawab? Adakah dengan mencatat senarai tugas dapat membantu menjelaskan peranan setiap ahli dalam pasukan? Adakah langkah itu berguna dari segi lainnya? Jika ya, bagaimana? Jika tidak, mengapa?
- Adakah aktiviti pasukan anda realistik? Mengapa ya, mengapa tidak?
- Setelah mendengar taklimat dari pasukan lain, adakah yang ingin anda tambah untuk memperbaiki aktiviti pasukan anda?
- Pada pendapat anda adakah perbezaan jika pasukan dianggotai oleh wanita sahaja, lelaki sahaja, atau campuran lelaki dan wanita? Mengapa ya, mengapa tidak?

Pemerhatian

- Adakah latihan ini membantu anda membayangkan untuk merancang kempen atau projek tentang yang lain?
- Jika anda dapat bayangkan untuk memulakan kempen anda sendiri, apakah isunya dan bagaimana akan anda laksanakannya?

Sesi ini boleh digunakan sebagai alternatif bagi **Sesi 11,** dan telah digunakan oleh peserta bengkel di Palestin.

Melobi Hak Kerakyatan Wanita di Palestin

Dalam bulan November tahun 1995, dua orang wanita telah mengadu kepada Jawatankuasa Teknikal Hal-Ehwal Wanita (JTHW) tentang pengalaman pahit mereka. Apabila wanita ini memohon pasport Palestin, pegawai berkaitan meminta mereka melampirkan surat kebenaran dari "penjaga lelaki" bagi mengizinkan mereka memohon pasport, mengikut peraturan yang ditetapkan oleh Kementerian Dalam Negeri Palestin.

JTHW segera membuat satu petisyen menjelaskan bahawa peraturan itu melanggar Deklarasi Kemerdekaan Palestin 1988 dan Deklarasi Sejagat Hak Asasi Manusia dan Konvensyen Membanteras Semua Bentuk Diskriminasi Terhadap Wanita (CEDAW). Banyak organisasi wanita menandatangani petisyen itu, yang kemudiannya disampaikan kepada Kementerian Dalam Negeri. Seorang pegawai Kementerian telah memberitahu JTHW bahawa Timbalan Menteri di Kementerian itu bersedia untuk membahaskan isu tersebut secara terbuka dan secara lansung di layar tv.

JTHW mengambil inisiatif dari perbahasan yang diura-urakan itu dengan menghantar petisyen mereka kepada Badan Penyiaran Palestin (BPP). Dalam satu siaran waktu malam “Dialog Terbuka” bersama seorang pegawai Palestin, Timbalan Menteri Dalam Negeri diperkenalkan dan JTHW diberitahu seorang wakil mereka boleh membuat protes tentang peraturan yang memerlukan kebenaran lelaki bagi wanita untuk mendapatkan pasport. Sambil menyatakan bahawa peraturan itu bertentangan dengan undang–undang antarabangsa, wakil JTHW menyoal Timbalan Menteri tersebut: “Apabila Presiden kita mengisytiharkan Deklarasi Kemerdekaan Palestin, beliau telah menyatakan bahawa wanita akan dilayan dengan sama rata. Kami menyambut dengan tepukan tangan selama tiga puluh minit! Apakah tepukan itu sia-sia belaka?” Timbalan Menteri menjawab dengan memuji perjuangan yang telah diceburi oleh wanita Palestin, dan menyatakan sokongannya pada “kaum yang lemah”, tetapi beliau menegaskan bahawa mengikut perjanjian dengan Israel, beliau terpaksa melaksanakan undang-undang negeri Mesir dan Jordan yang ada sekarang, sehinggalah terwujudnya undang-undang Palestin sendiri.

JTHW menolak penjelasan Timbalan Menteri itu, lalu mengundang beliau untuk menghadiri satu perjumpaan pada 4hb Disember 1995. JTHW bersetuju untuk mengemukakan agenda pertemuan itu terlebih

dahulu kepadanya, serta mengundang dua puluh lima orang aktivis wanita tempatan dan antarabangsa dari pelbagai latar belakang parti politik, serta para wartawan. Timbalan Menteri telah menerangkan dalam perjumpaan itu akan kejayaan-kejayaan yang dicapai oleh Kementeriannya, namun beliau menekankan betapa pentingnya mengambil kira tradisi Arab dalam menangani isu pasport itu sementara seorang sheikh Islam mencatatkan minit mesyuarat itu. JTHW menerbitkan minit mesyuarat tersebut dalam bentuk risalah, dan disebarkan kepada pertubuhan–pertubuhan hak asasi manusia dan media tempatan.

Hubungan dengan media adalah penting. Pengarah Jabatan Berita BPP telah mengikuti perkembangan dan projek–projek JTHW dengan penuh minat. Prihatin terhadap kemunculan Negara Palestin, pengarah tersebut menemubual seorang ahli JTHW tentang tuntutan kuota 30 peratus wakil wanita dalam Majlis Perundangan Palestin (MPP). Wakil tersebut mengundang pengarah itu melawat pejabat JTHW. Kagum dengan usaha-usaha yang diadakan oleh JTHW, terutamanya tentang risalah yang mendokumenkan pertemuan JTHW dengan Timbalan Menteri Dalam Negeri, pengarah Jabatan Berita BPP memohon diadakan satu lagi perbahasan terbuka di layar tv antara kumpulan wanita dengan Timbalan Menteri. Permohonan tersebut menghasilkan beberapa temubual di lapangan dengan wanita-wanita yang menceritakan bagaimana mereka telah membuat sumbangan pada keluarga dan komuniti mereka, sebaliknya mereka dibalas dengan peraturan bahawa mereka memerlukan kebenaran dari bapa, abang dan/atau suami untuk menjadi rakyat Palestin yang sepenuhnya yang mempunyai pasport. Temubual itu disiarkan di layar tv.

JTHW mengutus surat kepada konsulat dan kedutaan negera asing memaklumkan tentang peraturan diskriminasi pasport dalam usaha untuk mendapatkan sokongan antarabangsa bagi wanita Palestin. Laporan berita kempen JTHW tersebar luas dari media tempatan kepada media antarabangsa, terutama apabila wanita berdemonstrasi di Ramallah menuntut perwakilan dalam MPP serta juga pembatalan peraturan pasport. Di kalangan para penunjuk perasaan ialah dua belas orang calon MPP, lapan lelaki dan empat orang wanita – semuanya berjanji untuk menyokong hak wanita dan mengutuk peraturan Kementerian Dalam Negeri. Tunjuk perasaan itu tersebar di seluruh dunia setelah disiarkan oleh CNN, TV Perancis dan Badan Penyiaran Canada.

Liputan berita antarabangsa serta sokongan tempatan telah menaikkan semangat JTHW. Mereka semakin gigih berkempen untuk hak kerakyatan yang sepenuhnya bagi wanita Palestin – mengadakan demonstrasi, bekerjasama dengan organisasi hak asas manusia, melobi

menteri-menteri, termasuk Presiden Yasser Arafat; dan menulis artikel dalam akhbar. Ketika kempen JTHW rancak dijalankan, Jabatan Berita BPP menerima satu faks dari Timbalan Menteri Dalam Negeri pada 19hb Januari 1996. Dokumen itu menyatakan bahawa wanita dan lelaki akan diberi layanan yang sama, dan pejabat beliau tidak akan meminta wanita mendapatkan kebenaran dari "penjaga lelaki" mereka untuk memohon pasport.

Soalan Untuk Perbincangan

- Apakah tindakan yang telah diambil oleh JTHW dalam kempen melobi untuk mengubah peraturan Kementerian Dalam Negeri? Bagaimana JTHW berusaha melahirkan suatu persafahaman bersama dalam komuniti?
- Apakah peranan yang dimainkan oleh media dalam kempen JTHW? Apakah peranan yang dimainkan oleh teknologi komunikasi yang lainnya?
- Apakah halangan yang dihadapi oleh JTHW dalam usahanya untuk mendapat persetujuan ramai tentang hak kerakyatan sepenuhnya bagi wanita? Apakah halangan untuk mewujudkan makna bersama di kalangan pelbagai kumpulan, juga di kalangan kumpulan yang mempunyai pendapat yang sama? Bagaimanakah anda akan mengatasi halangan itu?
- Adakah mewujudkan makna bersama senantiasa diperlukan atau diinginkan? Mengapa?
- Apakah petunjuk yang akan anda gunakan untuk menilai kejayaan kempen ini?
- Bagaimanakah tanggapan media dalam komuniti anda terhadap isu hak asasi wanita? Apakah strategi tempatan yang relevan untuk mendapatkan minat dan sokongan media dalam kempen politik, perundangan atau ekonomi untuk membantu wanita?

Sesi ini boleh digunakan sebagai ganti **Sesi 11.**

Baca dengan lantang cerita berikut ini tentang bagaimana beberapa organisasi bekerjasama untuk menggubal Akta Keganasan Rumah Tangga (AKRT) di Malaysia. Bincangkan dalam kumpulan strategi organisasi untuk menyelaras usaha mereka dan berkongsi tanggungjawab. Soalan berikutnya mungkin dapat membantu perbincangan diikuti dengan latihan yang dirangka untuk membantu para peserta membayangkan sebuah organisasi, institusi atau kempen rekaan mereka sendiri yang menepati kriteria organisasi yang ditemui dalam sesi-sesi bengkel.

> Kaedah memudah cara untuk sesi ini boleh melibatkan perbincangan dalam kumpulan yang besar, atau kumpulan yang kecil (lihat Lampiran B untuk cadangan lanjut).

Kempen Meluluskan Akta Keganasan Rumah Tangga di Malaysia

Malaysia adalah negara Islam yang pertama meluluskan dan melaksanakan undang–undang mengiktiraf keganasan rumah tangga sebagai satu jenayah. Usaha pelbagai badan bukan kerajaan untuk meluluskan Rang Undang-Undang Keganasana Rumah Tangga dan azam politik untuk menjadikannya undang-undang yang berkuatkuasa telah mengambil masa selama sebelas tahun. Inilah hasil dari usaha gigih ribuan wanita dan lelaki yang memberikan sokongan. Akhirnya, melalui satu proses yang anjal, demokratik dan melibatkan penyertaan ramai yang dilancarkan oleh gerakan wanita dan para individu yang prihatin, AKRT telah berjaya diluluskan.

Kisah AKRT bermula pada tahun 1982 apabila 'Women's Aid Association' (WAO) membuka rumah perlindungan untuk wanita mangsa keganasan yang pertama di Malaysia. Beberapa halangan yang dihadapi oleh pekerja sosial dan peguam untuk melindungi wanita mangsa keganasan segera mendedahkan kelemahan undang–undang Malaysia. Pada tahun yang sama, Persatuan Peguam Wanita - 'Association of Women Lawyers' (AWL) – mulai memantau mahkamah Malaysia yang berat sebelah terhadap mangsa keganasan rumah tangga dan mangsa rogol. Bahagian Wanita Kongres Kesatuan Sekerja Malaysia -- 'Malaysian Trade Union Congress' (MTUC) – sebuah organisasi payung kepada beberapa buah kesatuan sekerja, mengalami halangan

pula untuk mendakwa kes-kes gangguan seksual, kerana tiada undang-undang untuk kes sedemikian. Kajian yang dibuat oleh Persatuan Wanita Universiti (PWU) terhadap wanita dan pekerjaan, menunjukkan bahawa peluang kerja yang lebih terbuka untuk wanita mendedahkan wanita, baik di bandar maupun di luar bandar, kepada pelbagai situasi yang mudah dieksploitasi. Pada masa yang sama, satu kajian yang diterbitkan oleh Persatuan Konsumer Selangor dan Wilayah Persekutuan menunjukkan peranan ketara media dalam menyebarkan pandangan stereotaip dan mitos negatif terhadap wanita. Oleh kerana kajian dan penyelidikan tentang keganasan terhadap wanita berpunca dari sumber yang sama, maka pada tahun 1985, lima organisasi yang tersebut di atas, bergabung menubuhkan Kumpulan Tindakan Bersama (KTB) untuk bekerjasama dalam satu agenda untuk memajukan dan melindungi wanita.

Sebaik sahaja KTB ditubuhkan, para anggotanya mengambil keputusan untuk melaksanakan kempen kesedaran di seluruh negara melalui seminar, bengkel dan pameran tentang keganasan terhadap wanita. Pada tahun 1985, lima buah organisasi itu membahagi-bahagikan tanggungjawab untuk kempen tersebut. Bantuan kewangan dimohon, dan agensi dari Kanada (CIDA) telah memberikan bantuan kewangan. Persatuan Konsumer Selangor dan Wilayah Persekutuan (PKSWP) diberi tanggungjawab untuk mentadbir wang tersebut. Seorang pekerja tetap telah dilantik untuk menyelaras kempen menentang keganasan terhadap wanita. WAO menjadi pejabat pusat aktiviti dan pentadbiran KTB.

Ahli-ahli WAO merangka deraf rang undang-undang keganasan rumah tangga, sementara MTUC, PWU dan PKSWP menyelaras seminar, bengkel dan menggembleng kawasan mereka untuk mendesak ahli-ahli parlimen menyokong rang undang-undang tersebut. Kempen tahun 1985 mendedahkan kepada awam keganasan terhadap wanita, terutamanya dalam isu rogol dan keganasan rumah tangga. KTB membuat keputusan untuk berkempen dari satu negeri ke satu negeri di seluruh negara untuk meningkatkan kesedaran tentang isu tersebut. Kejayaan KTB memerlukan sebuah badan yang mempunyai struktur yang informal. Maka dalam tahun 1986 ditubuhkan sebuah organisasi sementara, iaitu Persatuan Tindakan Wanita – 'All Women's Action Society' (AWAM) – untuk mempengerusikan KTB.

Untuk terus menggerakkan kempennya, KTB mengadakan pameran, kempen tanda tangan, konsert, walkathon dan juga protes untuk mendapatkan perhatian ramai terhadap isu keganasan terhadap wanita.

Kemudiannya, banyak organisasi dan orang perseorangan menyertai kempen, menyumbangkan masa, ide, tenaga dan sumber bagi menyokong perjuangan serta strategi medianya. KTB menjadi semakin besar dan begitu juga kerja-kerja penyelarasan aktivitinya. Bagi menampung kos kempen KTB, organisasi-organisasi diminta memberi sumbangan kewangan. Namun ini tidaklah begitu berhasil kerana kebanyakan organisasi itu juga amat terbatas sumber kewangannya. Akhirnya, AWAM terpaksa mencari sumber kewangannya sendiri untuk menampung kos KTB.

Salah satu usaha penting KTB ditumpukan kepada media. Walaupun imej negatif mangsa wanita berterusan disiarkan oleh media, namun dalam beberapa tahun, dengan sokongan dari media itu juga, KTB telah dapat mempengaruhi pandangan umum untuk meluluskan Akta Keganasan Rumah Tangga. Tambahan pula, ahli-ahli parlimen mulai menyuarakan sokongan mereka terhadap penggubalan akta tersebut. Namun beberapa badan agama Islam, wakil dari Jabatan Kemajuan Islam Malaysia dan golongan konservatif agama menentangnya – dengan hujah bahawa akta itu tidak harus dilaksanakan terhadap penganut agama Islam.

Sepanjang masa kempen, KTB senantiasa menyarankan agar digubal satu undang-undang yang melindungi seluruh wanita bagi keganasan rumah tangga. Maka itu dalam tahun 1988, WAO telah menjalankan satu kempen petisyen untuk meraih lebih banyak sokongan, supaya parlimen tidak ragu-ragu untuk meluluskan rang Undang-Undang Keganasan Rumah Tangga. Dalam bulan May 1988, sempena Hari Ibu, AWAM telah mengadakan satu seminar untuk orang awam, NGO dan agensi kerajaan yang berkaitan – agar mereka peka terhadap isu keganasan rumah tangga. Salah satu tujuan seminar itu ialah untuk mendapatkan sokongan dari agensi kerajaan yang berkaitan. Menteri Perpaduan Negara dan Pembangunan Sosial telah merasmikan seminar dan memberikan sokongan kepada Akta tersebut.

Melalui jaringan yang telah dibuat, Persatuan Peguam Wanita telah mengambil tanggungjawab untuk menyelaraskan perbincangan draf rang undang-undang itu dengan NGO dan agensi-agensi kerajaan. Usaha ini memakan masa dua tahun.

Organisasi feminis wanita Islam, 'Sisters in Islam' (SIS), bekerjasama dengan KTB untuk merangka strategi kempen seterusnya, terutamanya bagaimana menghadapi tentangan dari puak agama (Islam) yang konservatif. SIS mengemukakan pendapat bahawa tidak ada nas dalam Al-Quran yang bertentangan dengan rang undang-undang yang hendak diluluskan itu. Mereka berhujah lagi bahawa sekiranya undang-undang

itu hanya sah untuk orang bukan Islam, maka ini bererti kerajaan berpandangan bahawa adalah satu kesalahan jenayah bagi orang bukan Islam mendera isterinya tetapi bukan satu kesalahan jika orang Islam melakukannya. Ahli-ahli SIS mengadakan pertemuan dengan Timbalan Menteri di Jabatan Menteri yang bertanggungjawab bagi portfolio Hal-Ehwal Islam, untuk menegaskan sokongan mereka terhadap Akta tersebut. Akhirnya Timbalan Menteri berkenaan bersetuju bahawa rang undang-undang itu selaras dengan agama Islam. Pada tahun 1994 Akta diluluskan, dan dilaksanakan sepenuhnya dua tahun kemudian.

Apabila ditanya apakah nasihat yang boleh diberikan dalam merencana kempen melibatkan banyak organisasi, seorang ahli pengasas KTB, Ivy Josiah berkata, “Anda harus mempunyai wawasan yang jelas tentang isu yang diperjuangkan, bincangkan rancangan itu seluruhnya dengan semua ahli, kenalpasti siapakah yang bertanggungjawab terhadap tugas dan aktiviti, bahagi-bahagikan tugas menurut kepakaran dan kemahiran wakil-wakil organisasi, adakan senarai tugas dan kerangka masa, adakan seorang penyelaras sepenuh masa yang bergaji, dan bekerjasama dengan media – temui mereka dengan membawa ide, fakta, data dan nama orang-orang yang boleh mereka temubual – dan jangan lupa, bergembira sambil bekerja!”

Soalan Untuk Perbincangan

- Apakah isu yang ingin ditangani oleh ahli-ahli KTB? Bagaimana penggubalan Akta Keganasan Rumah Tangga menangani isu itu?
- Apakah pentingnya KTB menekankan supaya Akta tersebut meliputi semua wanita, baik Islam maupun bukan Islam? Apakah baik atau buruknya jika Akta tersebut sah hanya bagi wanita bukan Islam?
- Bagaimanakah ahli KTB menjadi lebih kuat dengan membentuk gabungan? Adakah pergabungan akan melemahkan organisasi dan usaha kempen? Jika ya, mengapa?
- Pada pendapat anda, mengapakah gabungan yang dibentuk KTB itu telah mendatangkan hasil? Apakah faktor lain yang menyebabkan kempen itu berjaya?
- Apakah sumbangan media bagi menggembleng sokongan untuk Akta tersebut?
- Bagaimana media dalam komuniti anda menangani isu hak wanita? Apakah strategi tempatan yang relevan bagi memperoleh minat dan sokongan media terhadap kempen politik, perundangan dan ekonomi yang memihak kepada wanita?

- Adakah persamaan di antara caranya tanggungjawab diperkongsi di kalangan organisasi-organisasi dengan caranya tanggungjawab diperkongsi dikalangan para individu dalam sesuatu organisasi?
- Bolehkah anda kemukakan contoh-contoh usaha penggabungan yang dapat membantu perjuangan? Senaraikan manfaat dan kelemahannya.
- Apakah unsur-unsur yang harus diberikan tumpuan pada tahap individu dan organisasi dalam membina gabungan yang berjaya? Apakah kriteria yang dapat anda gunakan untuk menilai kejayaannya?

Sesi berikut telah digunakan sebagai ganti **Sesi 12** oleh para peserta bengkel di Maghribi.

Usaha Melindungi Hak Pekerja Wanita dari Segi Undang-Undang

Seorang pekerja muda wanita di sebuah kilang tekstil di zon perindustrian Rabat telah mengalami gangguan fizikal dan psikologi oleh penyelianya, lalu beliau memutuskan untuk memprotes penyalahangunaan kuasa itu. Kawan-kawan sekerja menyokongnya dan melancarkan mogok yang berlanjutan selama tiga bulan. Dalam perjuangan itu, tindakan wanita-wanita tersebut disokong oleh bahagian wanita Kesatuan Sekerja Morocco, yang kemudiannya meminta supaya l'Association Démocratique des Femmes du Maroc (ADFM) membantu tindakan mereka.

Dengan segera ADFM mengemblengkan tenaga untuk bertindak. Sepucuk surat telah dikirimkan kepada pengurus syarikat tekstil tersebut. Kemudian ADFM mengeluarkan kenyataan akhbar yang telah disiarkan dengan meluas, dan setelah itu memanggil sebuah sidang media untuk menjelaskan isu mogok tersebut, khususnya isu gangguan terhadap para pekerja wanita.

Berikutan dari peristiwa itu, ADFM memulakan suatu inisiatif untuk mengetengahkan unsur ketidaksamaan terhadap wanita yang terdapat dalam undang-undang buruh, khususnya yang berhubungan dengan para pekerja wanita dan gadis remaja. ADFM menumpukan perhatian terhadap perlindungan hak undang-undang para pekerja wanita yang menjadi mangsa gangguan dan diskriminasi gender dalam pasaran buruh.

ADFM bekerjasama dengan organisasi-organisasi wanita dan kesatuan-kesatuan sekerja untuk mendesak pembuat keputusan supaya merombak undang-undang buruh yang ada. Gabungan itu menyarankan pindaan akta kepada Menteri Pekerjaan, dan mengadakan pertemuan dengan kumpulan-kumpulan ahli parlimen untuk menerangkan cadangan pindaan tersebut supaya diluluskan oleh parlimen. Kini, rang undang-undang buruh mengandungi peruntukan bahawa gangguan seksual adalah suatu kesalahan yang boleh didakwa.

Soalan Untuk Perbincangan

- Apakah reaksi anda jika sekiranya anda merupakan pekerja muda wanita itu? Apakah tindakan yang akan anda ambil untuk menangani gangguan seksual, fizikal dan psikologi tersebut?

- Apakah kaedah yang diambil oleh ADFM dalam menghadapi isu itu? Apakah kebaikan dan kelemahan kaedah itu? Apakah anda akan bertindak secara yang berlainan?
- Bagaimanakah inisiatif ADFM dapat diperkukuhkan dengan mewujudkan gabungan? Apakah langkah membentuk gabungan akan melemahkan sesebuah organisasi atau usaha kempennya?
- Apakah unsur-unsur yang harus diberikan tumpuan pada tahap individu dan organisasi bagi membina gabungan yang berjaya? Apakah kriteria yang akan anda gunakan untuk menilai kejayaannya?

LAMPIRAN B

Taktik Memudah Cara

Ada pelbagai alat yang boleh digunakan oleh pemudah cara untuk mencetuskan perbincangan dan menimbulkan minat dalam sesi bengkel. Untuk mempertingkatkan potensi bengkel, pemudah cara perlulah senantiasa bersikap anjal terhadap struktur persekitaran pembelajaran. Di bawah dikemukakan senarai beberapa taktik memudah cara, kebanyakannya telah digunakan dalam buku panduan ini. Anda boleh menggunakan salah satu atau kebanyakan daripadanya untuk sesi-sesi tertentu, tetapi anda atau peserta lain mungkin mempunyai taktik lain yang lebih sesuai untuk kegunaan kumpulan bengkel.Yang perlu diingati ialah bahawa tidak terdapat hanya satu cara sahaja yang betul dan tepat untuk mengendalikan proses pembelajaran. Selagi sesi-sesi menepati "standard 3m" – mendidik, memupuk dan menghiburkan – maka anda berada di landasan memudah cara yang akan berjaya.

Riwayat hidup: Riwayat hidup memberikan contoh baik tentang pilihan yang dihadapi seseorang dalam hidupnya dan tentang keputusan yang diambilnya. Dalam sesi bengkel, riwayat hidup dapat memberikan perbandingan antara pengalaman hidup para peserta dengan orang lain, dan membantu mereka untuk merenung matlamat dan kebolehan diri mereka sendiri.

Lukisan Kartun dan Ilustrasi: Ilustrasi bergambar tentang apa yang dikatakan dan dilakukan seseorang merupakan taktik yang memberangsang dan menceriakan yang boleh mencetuskan perbincangan tentang strategi komunikasi. Lukisan-lukisan yang paling mudah sekalipun mampu menyampaikan masalah yang rumit dan mencetuskan perbincangan yang mendalam. Pemudah cara boleh memaparkan lukisan kartun atau ilustrasi bergambar kepada sebuah kumpulan untuk dibincangkan dalam pasukan-pasukan kecil atau di dalam kumpulan seluruhnya.

Ceritera atau Senario: Cerita fiksyen atau senario yang berkaitan dengan tajuk-ajuk bengkel boleh disampaikan atau dibaca, dan kemudiannya dibincangkan oleh kumpulan bengkel. Fiksyen tidak begitu kontroversial jika dibandingkan dengan kisah benar, tambahan pula mungkin ada para peserta yang tidak senang atau tidak dapat menerima sesuatu jika cerita itu merupakan kisah benar. Sebagai contoh, tanpa merujuk kepada kejadian benar yang melibatkan salah langkah mana-mana pemimpin, pengarah atau majikan, mungkin lebih mudah untuk membincangkan sesuatu masalah itu jika dipaparkan sebagai senario

sahaja. Dengan itu, sebarang komen tentang kesilapan atau kesalahan tidak perlu merujuk kepada orang-orang tertentu di dalam bengkel atau seseorang yang dikenali oleh peserta bengkel.

Perbincangan Balang Ikan: Ada kalanya sesuatu perkara itu terlalu rumit atau sangat sensitif untuk dibincangkan dengan mendalam dan bermakna dalam kumpulan besar. Justeru itu, perbincangan balang ikan membolehkan seluruh anggota kumpulan melibatkan diri dalam perbincangan yang sama, tetapi dapat mengelakkan kekurangan-kekurangan yang biasanya terdapat pada perbincangan kumpulan besar. Di dalam balang, ikan berenang dan berinteraksi dengan persekitarannya, dan dapat dilihat dari luar. Begitulah dengan perbincangan balang ikan. Beberapa orang sukarela dari kumpulan bengkel, biasanya antara dua dan enam orang, bergantung pada tajuk perbincangan dan saiz kumpulan, berbincang secara mendalam dan terperinci di hadapan semua anggota kumpulan besar selama lebih kurang sepuluh minit. Kadangkala ahli kumpulan yang lainnya memberikan komen pada pasukan sukarela itu, atau sesudah semua sukarela meluahkan pendapat mereka. Peserta-peserta lain dalam kumpulan besar pula mulai membincangkan apa yang telah diperkatakan dan dilakukan oleh para sukarela itu. Latihan-latihan yang terdapat dalam buku panduan ini boleh juga dijalankan dalam format perbincangan balang ikan. Oleh yang demikian, sekumpulan kecil sukarelawan melibatkan diri dalam latihan ini di hadapan anggota-anggota bengkel yang lainnya, dan setelah itu semua orang mengambil bahagian dalam perbincangan selanjutnya.

Pemesraan dan Pentenagaan: Tujuan pemesraan dan pentenagaan ialah untuk membantu para peserta bengkel mengenali antara satu sama lain dan berasa selesa untuk bercakap di hadapan kumpulan bengkel. Pemesraan lazim digunakan pada bengkel pembukaan dan pada permulaan sesi-sesi bengkel. Namun teknik ini boleh digunakan di mana-mana bahagian sesi supaya kumpulan dapat merasa selesa dan dapat menumpukan kembali perhatian mereka kepada aktiviti yang sedang dijalankan. Pentenagaan juga berguna untuk melenturkan sebarang ketegangan yang timbul akibat daripada perbincangan yang hangat. Pemesraan dan pentenagaan seharusnya tidak kontroversial dan mudah pula disertai oleh semua peserta. Biasanya soalan-soalan dirangka untuk mendedahkan sesuatu yang peribadi, tetapi bukannya sesuatu yang rahsia sifatnya, dan soalan-soalan itu dijawab oleh setiap orang secara bergiliran. Contoh soalan ialah, “Jika anda mempunyai wang yang terhad, dan anda terpaksa membeli hadiah untuk seorang ahli keluarga anda, apakah barang yang akan anda beli?” Atau, “Jika anda sebatang pokok, anda mahu jadi pokok apa? Mengapa?” Atau, “Apakah makanan kesukaan anda? Mengapa?” Pemudah cara haruslah kreatif sewaktu

menggunakan teknik pemesraan dan pentenagaan. Cara itu sepatutnya menyeronokkan.

Jurnal: Kadangkala pemudah cara menyarankan para peserta supaya menulis jurnal atau diari tentang pendapat, pemikiran serta rasa hati mereka tentang sesi-sesi bengkel yang mereka jalani dan tentang apa yang telah mereka pelajari. Pemudah cara mungkin mahu memperuntukkan masa di akhir setiap sesi untuk membolehkan para peserta menuliskannya; atau pemudah cara menganjurkan agar jurnal atau diari ini ditulis sebagai kerja rumah. Ada kalanya, peserta ingin membacakan jurnalnya pada permulaan atau pada akhir sesuatu sesi dan bengkel. Namun demikian, sama ada para peserta mahu berkongsi tulisan jurnal mereka itu terpulanglah pada pilihan mereka sendiri.

Bahan Berita: Bahan berita yang diketahui oleh sebahagian besar para peserta mungkin dapat dijadikan tajuk yang hangat dan memberangsangkan perbincangan. Sebagai contohnya, berita yang terpapar dalam akhbar tentang langkah-langkah penting yang diambil oleh seorang ahli politik wanita boleh digunakan untuk mencetuskan perbincangan tentang sifat-sifat kepimpinan dan wawasan pemimpin tersebut.

Rakan Pasangan: Sering kali terdapat para peserta yang terlalu malu dan berat mulut untuk bercakap di hadapan keseluruhan kumpulan. Memecahkan kumpulan kepada pasangan-pasangan boleh membantu orang seperti ini untuk melibatkan diri dengan sepenuhnya. Apabila kumpulan besar bersidang kembali, rakan pasangan ini boleh menyampaikan ide dan pendapat peserta pemalu itu untuk diperkongsi oleh semua orang. Memecahkan kumpulan kepada pasangan juga memungkinkan sesuatu topik itu dibincangkan dengan mendalam dan terperinci secara interaktif. Apabila kumpulan bersidang semula, hanya isi pokok perbincangan rakan pasangan itu sahaja yang perlu ditaklimatkan.

Soal dan Jawab: Strategi utama dalam memudah cara ialah proses menanyakan soalan-soalan untuk memandu perbincangan kumpulan. Kaedah ini disebut kaedah "Soal-Jawab". Tugas pemudah cara ialah mengemukakan soalan-soalan terbuka yang dapat memperluaskan lagi perbincangan. Soalan-soalan yang memerlukan jawapan yang mudah dan pendek tidaklah begitu berkesan. Pemudah cara seharusnya tidak mengemukakan soalan-soalan yang dirasakannya akan memberikan hanya satu jawapan yang betul sahaja. Bukannya tugas pemudah cara untuk mengajar maklumat yang benar. Sebaliknya, tugas pemudah cara ialah untuk menggalakkan para peserta bengkel untuk berdialog dan mencari jawapan dan rumusan mereka sendiri.

Petikan: Untuk mempertingkatkan lagi pencapaian sesi-sesi bengkel, para peserta boleh dipelawa untuk membawa petikan-petikan yang menarik dan relevan dari orang-orang yang terkenal, buku, seni kata lagu, kitab agama, dokumen perundangan atau sumber-sumber lain perbincangan kumpulan.

Lakonan: Lakonan dapat memberikan peluang kepada para peserta untuk mendengar dan merenung sudut-sudut pandangan yang berlainan. Individu-individu diberikan watak untuk dilakonkan, contohnya pekerja dan majikan, pegawai polis dan orang awam, doktor dan pesakit, dan sebagainya. Baik di hadapan kumpulan maupun secara berpasangan, setiap peserta melakonkan watak-watak yang diberikan kepada mereka. Selepas membuat persembahan lakonan yang mengambil masa kira-kira sepuluh minit, seluruh kumpulan akan bersidang untuk menghuraikan dan membincangkan persoalan yang telah diperkatakan dalam lakonan itu.

Pasukan: Memecahkan kumpulan kepada beberapa pasukan membolehkan setiap peserta melibatkan diri dengan sepenuhnya dalam perbincangan dan latihan. Lebih kecil bilangan anggota dalam sesuatu pasukan, maka akan lebih banyak peluang untuk setiap orang anggotanya melibatkan diri dalam pasukan itu. Ada beberapa cara untuk memecahkan kumpulan kepada pasukan-pasukan. Pemudah cara mungkin ingin memilih sendiri anggota kumpulan-kumpulan untuk mewakili faktor-faktor seperti umur, latar belakang profesional, tahap pengetahuan terhadap tajuk yang dibincangkan atau kriteria-kriteria lainnya.

- **Pasukan Rambang:** Kaedah yang biasa digunakan untuk memecahkan kumpulan kepada pasukn ialah secara rambang. Setelah pemudah cara memutuskan jumlah pasukan yang hendak dibentuk, para peserta akan membuat hitungan berdasarkan nombor itu. Misalnya, untuk lima pasukan, semua peserta akan mengira diri mereka dari nombor satu hingga ke nombor lima. Semua peserta yang bernombor satu akan berada dalam satu pasukan; semua peserta yang bernombor dua pula dalam pasukan yang lain. Begitulah seterusnya.

- **Pasukan Berasaskan Abjad Nama:** Minta para peserta beratur menurut abjad nama mereka, mulakan dengan huruf pertama dalam abjad. Kemudian bahagikan mereka kepada berapa pasukan yang dikehendaki.

- **Pasukan Berasaskan Hari Kelahiran:** Minta para peserta beratur menurut tarikh lahir mereka, bermula dari 1 Januari dan berakhir dengan 31 Disember. Kemudian bahagikan mereka kepada berapa pasukan yang dikehendaki.

Perkataan dan Pemikiran: Untuk memperlihatkan strategi komunikasi, rundingan dan perdebatan, mungkin perlu dikemukakan kata-kata seorang penutur dan pemikirannya tentang apakah yang dimaksudkannya. Ini mungkin boleh dilakukan dengan menuliskan perkataan-perkataan yang disebutkannya dan diikuti dengan penerangan dalam kurungan tentang apakah yang sebenarnya dimaksudkan dengan perkataan itu. Atau peserta boleh menggunakan kaedah lakonan, dengan seorang peserta menghuraikan pemikirannya dan seorang peserta lain mengalihkan pemikiran itu kepada perkataan-perkataan yang tepat dan jitu. Contohnya, dua orang peserta melakonkan senario untuk menyampaikan pemikiran dan kata-kata seorang gadis yang cuba meyakinkan ibunya untuk membenarkan dirinya memasuki kolej perubatan. Peserta pertama menerangkan apakah perasaan hati gadis itu, termasuklah harapan, impian dan kekhuatirannya. Peserta kedua pula cuba memilih perkataan-perkataan yang dapat meyakinkan si ibu. Kemudian seluruh kumpulan boleh membincangkan strategi bahasa dan komunikasi yang telah digunakan dalam lakonan itu. Kemudian lakonan yang sama, tetapi kini dari perspektif pemikiran dan kata-kata. watak si ibu pula dipaparkan. Ini pasti akan dapat memberikan satu dimensi yang lain kepada perbincangan itu. Dengan menyelami imaginasi para peserta bagi mendapatkan senario-senario, taktik perkataan dan pemikiran ini boleh disesuaikan dan dipergunakan dalam pelbagai situasi untuk kerja-kerja kumpulan dan komuniti.

LAMPIRAN C

Mendengar Secara Terlibat

Banyak orang berpendapat bahawa mendengar merupakan perkara biasa – iaitu sesuatu yang kita lakukan setiap hari – dan pada hakikatnya ini memanglah benar. Namun seorang pendengar yang baik, seperti seorang pemimpin yang baik, adalah seseorang yang mempelajari apa yang didengarnya. Untuk benar-benar mendengar apa yang dibicarakan oleh orang lain, anda harus mengenepikan sebarang prasangka dan prejudis yang boleh menjadi "bunyi gangguan latarbelakang" yang mengganggu atau menenggelamkan makna yang cuba disampaikan oleh orang lain kepada anda. Tambahan pula, pendengar yang baik perlu menggalakkan komunikasi dengan menumpukan perhatian kepada apa yang sedang diperkatakan, serta menjadi petunjuk lisan dan bukan lisan bahawa beliau mengikuti apa yang sedang dibicarakan. Di bawah ini dikemukakan beberapa cadangan untuk membantu anda mendengar dan melibatkan diri dalam dialog. Cubalah menggunakan saranan-saranan ini di rumah atau di tempat kerja anda bagi memastikan strategi yang manakah yang terbaik untuk anda.

Mendengar

Tangguhkan Andaian: Menangguh atau menggantungkan andaian bererti menghormati orang yang sedang berbicara. Dengan itu idenya boleh sampai kepada anda tanpa dihalang oleh tanggapan dan prejudis anda. Melakukan ini menunjukkan anda mempunyai keyakinan terhadap proses kognitif anda sendiri dan kebolehan anda untuk menilai maklumat menurut nilai intrinsiknya sendiri. Orang yang takut menggantungkan andaiannya ialah orang yang kurang berkeyakinan terhadap kepercayaan atau anutannya sendiri.

Masuk Ke Dalam Kerangka Rujukan Orang Yang Berbicara: Bagi membantu anda memahami sudut pandangan orang lain, cubalah bayangkan kerangka rujukan orang yang berbicara itu. Tanyakan pada diri anda apakah yang telah dialaminya yang menjadikannya bersikap demikian. Apakah latar belakang atau konteks perspektif yang diutarakannya? Bayangkan apakah perasaan atau fikiran anda sekiranya anda mengalami pengalaman yang sama.

Beri Perhatian: Memberi perhatian kelihatan seolah-olah seperti aspek biasa daripada perbuatan mendengar, namun sebenarnya perkara ini amatlah sukar untuk dilakukan, terutamanya jika penutur itu bercakap

berulang-ulang, menggunakan perkataan yang sukar difahami, atau bercakap dengan gaya yang ganjil. Mendengar juga menjadi sukar jika bahasa orang yang bercakap itu menunjukkan tahap pelajaran yang berbeza, atau beliau terlalu lambat dalam merangka pemikirannya. Pendengar yang baik akan dapat menyaring kata-kata si pembicara itu untuk mendengar pemikirannya tanpa sebarang prasangka.

Melibatkan Diri Dalam Dialog

Berikan Respons Bukan Lisan: Apa yang tidak anda ucapkan dalam sesuatu dialog boleh memberikan makna seperti apa yang anda ucapkan. Secara sedar atau tidak sedar, kita semua memberikan isyarat bukan lisan tentang pemikiran dan tanggapan kita terhadap apa yang diperkatakan oleh orang lain. Banyak isyarat bukan lisan yang boleh anda berikan untuk menunjukkan bahawa anda memberikan perhatian dan mendengar apa yang dikatakan oleh orang lain. Membongkok ke hadapan, tangan yang terbuka dan tidak berpeluk tubuh, kelihatan cerdas, pandangan mata ke mata, menganggukkan kepala merupakan beberapa cara untuk menggalakkan seseorang terus bercakap dengan anda.

Berikan Respons Lisan: Mendengar bukanlah sekadar perlakuan mental dan fizikal; terdapat bentuk-bentuk lisan yang boleh anda lakukan bagi menunjukkan bahawa anda mendengar dan mengikuti apa yang sedang diperkatakan. Antaranya ialah:

- **Ekspresi dan Kata Seruan:** Petunjuk lisan yang penting termasuklah ekspresi dan kata seruan sebagai respons. Misalnya, dengan mengatakan "ya," "memang," "hmmm," atau "ha!" sewaktu orang yang bercakap berhenti sejenak atau tamat berbicara.

- **Ikhtisar:** Taktik yang lainnya ialah membuat ikhtisar (yakni membuat ringkasan dalam perkataan anda sendiri) apa yang telah diperkatakan kepada anda. Ini akan memaksa anda memberikan tumpuan kepada apa yang diperkatakan, dan memberikan peluang kepada orang yang bercakap untuk mengesahkan bahawa anda memahami apa yang telah disampaikannya. Sebagai contoh, membuat ikhtisar tentang kata-kata seorang pembicara mungkin begini bunyinya: "*Jadi, anda katakan bahawa anda telah banyak mengalami kepahitan bekerja dengan organisasi itu, namun meskipun setelah organisasi itu ditadbirkan oleh seorang pengarah baru anda tetap merasakan bahawa tidaklah wajar bagi anda untuk mengambil risiko bekerja terus dengan organisasi tersebut?*"

- **Soalan Susulan:** Selalunya soalan susulan merupakan cara yang baik untuk memandu orang yang bercakap. Kadangkala orang yang bercakap itu mempunyai pemahaman yang umum tentang apa yang hendak disampaikannya. Oleh yang demikian, soalan susulan dapat memandunya untuk merumuskan perbicaraannya supaya menjadi lebih khusus. Soalan susulan yang baik ialah soalan yang benar-benar meningkatkan pemahaman anda akan naratif dan perspektif orang yang bercakap. Dengan memberikan tumpuan apabila mendengar, anda mungkin mendapati bahawa terdapat lompang-lompang dalam naratifnya, yang kemudiannya boleh anda susuli dengan soalan bagi menjelaskannya. Soalan yang kelihatan sebagai bersifat bermusuhan, atau tidak ada kaitannya dengan tajuk percakapan, boleh memberikan kesan negatif kerana soalan itu menghalang kebolehan orang lain berkomunikasi dengan berkesan dan mungkin juga langsung membisukannya. Soalan susulan yang membina ialah soalan yang berkaitan dengan apa yang diperkatakan, tetapi senantiasa terbuka sifatnya. Contohnya: "*Apakah yang anda lakukan seterusnya? Apakah anda dapat membantu?*" Atau, "*Apakah yang mungkin anda lakukan jika sekiranya anda diberitahu masalah itu sejak awal lagi?*"

Perkara yang terbaik dalam mendengar secara membina ialah kecenderungannya untuk merebak. Ketika anda mendapati diri anda memberikan perhatian yang sepenuhnya dan belajar lebih banyak dari apa yang dibicarakan, anda telah melibatkan diri dalam satu dinamik yang menggalakkan rasa hormat dan minat di kalangan orang lain juga. Baik dalam pekerjaan, keluarga maupun situasi sosial, anda akan mendapati bahawa apabila seseorang itu merasakan bahawa dirinya diberikan perhatian, mereka juga akan terbuka untuk mendengar daripada orang lain.

LAMPIRAN D

Sumber Rujukan

Buku Panduan Latihan Kepimpinan

The Centre for Development and Population Activities, "Gender and Leadership." in *Gender and Development,* The CEDPA Training Manual Series, Volume III, Washington, District of Columbia: The Centre for Development and Population Activities, 1996.

Commonwealth Secretariat, *Tutors Manual on Training Skills for Women*, London, England: Commonwealth Secretariat, 1984.

Degelman, Charles and Bill Hayes, *Active Citizenship Today: A Field Guide*, Los Angeles, California: Constitutional Rights Foundation, and Alexandria, Virginia: Close Up Foundation, 1995.

Fetterman, D., *Empowerment Evaluation: Knowledge and Tools for Self-Assessment and Accountability*, Thousand Oaks, California: Sage, 1996.

Flowers, Nancy, *In Our Own Words: A Guide for Human Rights Education Facilitators*, Bethesda, Maryland: Sisterhood Is Global Institute, 1999.

Giber, David, Louis L. Carter, and Marshall Goldsmith, eds., *Linkage Inc.'s Best Practices in Leadership Development Handbook: Case Studies, Instruments, Training,* San Francisco, California: Jossey-Bass, 2000.

International Peace Research Association (IPRA) and UNESCO, *Handbook Resource and Teaching Material in Conflict Resolution, Education for Human Rights, Peace and Democracy,* Paris, France: UNESCO, 1994.

McCauley, Cynthia D., Russ S. Moxley, and Ellen Van Velsor, eds., *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development,* San Francisco, California: Jossey-Bass, 1998.

_________and M. W. Hughes-James, *An Evaluation of the Outcomes of a Leadership Development Programme*, Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1994.

Palus, Charles J. and Wilfred H. Drath, *Evolving Leaders: A Model for Promoting Leadership Development in Programmes*, Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1995.

Schwartz, Mary K., Kristin M. Axtman, and Frank H. Freeman, eds., *Leadership Resources: A Guide to Training and Development Tools*, Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1998.

Villiers, Peter, *18 Training Workshops for Leadership Development*, New York, New York: McGraw-Hill, 1996.

West NIS Women's Consortium, *Women's Leadership: Theory, A Training Manual*, Kyiv, Ukraine: NIS Women's Consortium, 1997.

________. *Women's Leadership: Practice, A Training Manual*, Kyiv, Ukraine: NIS Women's Consortium, 1997.

Young, D. and N. Dixon, *Helping Leaders Take Effective Action: A Programme Evaluation*. Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1996.

IPAS and Health and Development Networks, *Gender or Sex: Who Cares? Skills–Building Resource Pack on Gender and Reproductive Health for Adolescents and Youth Workers.* September 2001.

Women's Development Collective, *Training Manual on Gender and Feminist Analysis*. January 2000.

Kepimpinan dan Pembangunan Masyarakat Madani

Betters-Reed, B. L. and L. L. Moore, "Shifting the Management Development Paradigm for Women," *Journal of Management Development* 14(2): 24-38, 1995.

Brake, T, *The Global Leader: Critical Factors for Creating the World Class Organisation*, Burr Ridge, Illinois: Irwin, 1997.

Brookfield, S., *Developing Critical Thinkers: Challenging Adults to Explore Alternative Ways of Thinking and Acting*, San Francisco, California: Jossey-Bass, 1987.

Bystydzienski, Jill, ed., *Women Transforming Politics: Worldwide Strategies for Empowerment*, Bloomington, Indiana: Indiana University Press, 1992.

Catalyst, *Women in Corporate Leadership: Progress and Prospects*, New York, New York: Catalyst, 1996.

CIVICUS, *Building Civil Society Worldwide: Strategies for Successful Communications*, Washington, District of Columbia: CIVICUS, 1997.

________, *Legal Principles for Citizen Participation: Toward a Legal Framework for Civil Society Organisation*,. Washington, District of Columbia: CIVICUS, 1997.

Clark, K. E. and M. B. Clark, eds., *Measures of Leadership*, West Orange, New Jersey: Leadership Library of America, 1990.

Conger, J. A. and J. A. Kanungo, *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organisational Effectiveness*, San Francisco, California: Jossey-Bass, 1988.

Covey, S. R. *Principle-Centered Leadership*, New York, New York: Simon & Schuster, 1991.

Dorfman, P. W., J. P. Howell, S. Hibino, et al., “Leadership in Western and Asian Countries: Commonalities and Differences in Effective Leadership Processes Across Cultures.” *Leadership Quarterly* 8(3): 233-274, 1997.

Drath, Wilfred H. and Charles J. Palus, *Making Common Sense: Leadership as Meaning-making in a Community of Practice*, Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1994.

Eagly, A. H., M. G. Makhijani, and B. G. Klonsky, “Gender and the Evaluation of Leaders: A Meta-Analysis,” *Psychological Bulletin* 111(1): 3-22, 1992.

Freire, Paulo. *Pedagogy of the Oppressed*, translated by Myra Bergman Ramos, New York, New York: Continuum, 1995.

Gardner, Howard E. and Emma Laskin, eds., *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*, New York, New York: Basic Books, 1995.

Heifetz, R. A., *Leadership Without Easy Answers*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1994.

Helgesen, Sally, *The Female Advantage: Women’s Ways of Leadership*, New York, New York: Doubleday, 1995.

Johnson, D. W. and R. T. Johnson, *Cooperation and Competition: Theory and Research*, Edina, Minnesota: Interaction, 1989.

Joseph, Suad and Susan Slyomovics, eds., *Women and Power in the Middle East*, Philadelphia, Pennsylvania: University of Pennsylvania Press, 2001.

Korten, David C., *Globalizing Civil Society: Reclaiming Our Right to Power*, New York, New York: Seven Stories Press, 1998.

Kouzes, J. H. and B. Z. Posner, *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organisations*, San Francisco, California: Jossey-Bass, 1987.

Lambert, L. *The Constructivist Leader*, New York, New York: Teachers College Press, 1995.

Makram-Ebeid, Mona, "Exclusion of Women from Politics," in Kathleen E. Mahoney and Paul Mahoney, eds., *Human Rights in the Twenty- first Century: A Global Challenge*, Boston, Massachusetts: Martinus Nijhoff, 1993.

McCall, M. W. and M. M. Lombardo, eds., *Leadership: Where Else Can We Go?*, Durham, North Carolina: Duke University Press, 1978.

Moxley, Russ S., *Leadership and Spirit: Breathing New Vitality and Energy Into Individuals and Organisations*, San Francisco, California: Jossey-Bass, 1999.

Nahavandi, Afsaneh, *The Art and Science of Leadership*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2000.

Naidoo, Kumi, *Civil Society at the Millennium*, Bloomfield, Connecticut: Kumarian Press, 1999.

Otto, Dianne, "Challenging the 'New World Order': International Law, Global Democracy and the Possibilities for Women," *Transnational Law and Contemporary Problems* 3: 370-415, 1993.

Rost, J. C., *Leadership for the Twenty-First Century*, New York, New York: Praeger, 1991.

Schein, E. H., *Organisational Culture and Leadership*, San Francisco, California: Jossey-Bass, 1992.

Schwartz, Mary K., Kristin M. Axtman, and Frank H. Freeman, eds., *Leadership Education: A Source Book of Courses and Programmes,* Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 1998.

Sessa, Valerie I., Michael C. Hansen, Sonya Prestridge, and Michael E. Kossler, *Geographically Dispersed Teams: An Annotated Bibliography*, Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership, 2000.

Smircich, L. and G. Morgan, "Leadership: The Management of Meaning," *Journal of Applied Behavioral Science* 18: 257-273, 1982.

United Nations Centre for Social Development and Humanitarian Affairs, *Women in Politics and Decision Making in the Late Twentieth Century: A United Nations Study,* Boston, Massachusetts: Martinus Nijhoff, 1992.

VeneKlasen, Lisa and Valerie Miller, *The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation*, Washington, District of Columbia: The Asia Foundation, 2001.

Yukl, G. A., *Leadership in Organisations*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1989.

LAMPIRAN E

Organisasi Kepimpinan

Di bawah ini disenaraikan beberapa badan bukan kerajaan di seluruh dunia yang mempunyai program memupuk kepimpinan wanita.

Afrika dan Timur Tengah

Association Démocratique des Femmes du Maroc (ADFM)
Secteur les Orangers, Rue Mokla, Villa N° 2
Rabat, Morocco
Tel: 212-37-737165
Fax: 212-37-260813
Email: association.adfm@menara.ma

Centre de Leadership Feminin (CLEF) of ADFM
30, Rue Sidi Belyout, Apt. 54
Casablanca, Morocco
Tel/Fax: 212-22-31-45-47
Email: adfm@casanet.net.ma

BAOBAB for Women's Human Rights
232A Muri Okunola Street, P.O. Box 73630
Victoria Island
Lagos, Nigeria
Tel: 234-1-320-0484
Fax: 234-1-262-6267
Email: baobab@baobabwomen.org

Community Education and Development Services (CEDS)
P.O. Box 5153, Nkwen
Bamenda, Cameroon
Tel: 237-766-09-37
Fax: 237-336-39-55
Email: cedservices@yahoo.com

Kudirat Initiative for Democracy (KIND)
60 Lanre Awolokun Street
Gbagada Phase 2 Lagos, Nigeria
Tel: 2341-472-7001
Email: Nigeria@kind.org

Web: www.kind.org
P.O. Box 65429

Atau

Washington, DC 20035
Tel: 1-301-883-0169
Fax: 1-301-883-0151
Email: info@kind.org

The Center for Research & Training on Development (CRTD-A)
The Machreq/Maghreb Gender Linking and Information Projection (MACMAG-GLIP)
Museum Square
Karim Salameh Bldg., 2nd Floor
Beirut, Lebanon
Tel: 961-3-615-924
Fax: 961-1-611-079
Email: labouhabib@macmag-glip.org
Web: www.macmag-glip.org

Sisterhood is Global Institute/Jordan (SIGI/Jordan)
Abu Baker Complex
Al-Razi Street, Jabal Al-Hussain
Amman 23215-1115, Jordan
Tel: 962-6-5690-770
Fax: 962-6-5690-780
Email: sigi@nets.com.jo
Web: www.sigijordan.org

Women's Affairs Technical Committee (WATC)
Awad Bldg., Radio Street, 2nd Floor
P.O. Box 2197
Ramallah, Palestine via Israel
Tel: 970-2-298-7784
Fax: 970-2-296-4746
Email: watcorg@palnet.com
Web: www.pal-watc.org

Women's Self-Promotion Movement (WSPM)
P.O. Box W 78 Parktown
Harare, Zimbabwe

Amerika

Center for Creative Leadership
One Leadership Place
P.O. Box 26300
Greensboro, NC 27438-6300
Tel: 1-336-545-2810
Fax: 1-336-282-3284
Email: info@leaders.ccl.org
Web: www.ccl.org

Council of Women World Leaders
The Aspen Institute
One Dupont Circle, NW, Suite 700
Washington, DC 20036, USA
Tel: 1-202-736-2522
Fax: 1-202-293-0525
Web: www.womenworldleaders.org

The James MacGregor Burns Academy of Leadership
University of Maryland
College Park, MD 20742-7715, USA
Tel: 1-301-405-6567
Fax: 1-301-405-6402
Email: learning@academy.umd.edu
Web: www.academy.umd.edu

Women's Institute for Leadership, Development for Human Rights (WILD)
3543 18th Street
Fourth Floor, #11
San Francisco, CA 94110, USA
Tel: 415-355-4744
Fax: 415-355-4745
Email: wild@wildforhumanrights.org
Web: www.wildforhumanrights.org

Women's Leadership Institute
Mills College
5000 MacArthur Blvd.
Oakland, CA 94613, USA
Tel: 1-510-430-2019

Fax: 1-510-430-3233
Email: wli@mills.edu
Web: www.mills.edu

Asia

Afghan Institute of Learning
House No: 163/T, Arab Road, University Road
Peshawar, Pakistan
Tel/Fax: 92-91-842-308

Centre for Organization Research and Education
Lane 3 Basisthapur, Beltola (Dispur)
Guwahati 781028
Assam, India
Tel: 91-361-222-87-09
Fax: 91-361-222-87-30
Email: core_ne@coremanipur.org

Foundation for the Support of Women's Work (FSWW)
Galipdede Cad., 149/4
80030 Mueyyetzade
Beyoglu/Istanbul, Turkey
Tel: 90-212-249-07-00
Fax: 90-212-249-15-08
Email: kedv@turk.net

Women's Resource Center of Tashkent (TWRC)
P.O. Box 7195
A Navai Street, 24
Tashkent 700011
Uzbekistan
Tel: 998-712-417234
Fax: 998-712-1205049
Email: twrc@buzton.com

Women's Development Collective
13 Lorong 4/48E Section 4
46050 Petaling Jaya
Selangor, Malaysia
Tel: 603–77844977
Fax: 603–77844978
Email: wdc@streamyx.com

Antarabangsa

Akina Mama Wa Afrika
334-336 Goswell Road
London EC1V 7LQ
United Kingdom
Tel: 44-20-7713-5166
Fax: 44-20-7713-1959
Email: amwa@akinamama.org
Web: www.akinamama.org

Atau

Plot 30 Bukoto Street Kamwokya
PO Box 24130
Kampala, Uganda
Tel: 256-41-543681
Fax: 256-41-543683
Email: amwa@amwa-ea.org

CIVICUS - World Alliance for Citizen Participation
1112 16th Street, NW, Suite 540
Washington , DC 20036, USA
Tel: 1-202-331-8518
Fax: 1-202-331-8774
Email: info@civicus.org
Web: www.civicus.org

Atau

24 Pim Corner
Quinn Street
Newtown
Johannesburg
2001 South Africa
Tel: 27-11-833-5858
Fax: 27-11-833-7997

Center for Women's Global Leadership (CWGL)
Douglass College, Rutgers
The State University of New Jersey
160 Ryders Lane
New Brunswick, NJ 08901-8555, USA
Tel: 1-732-932-8782
Fax: 1-732-932-1180

Email: cwgl@igc.org
Web: www.cwgl.rutgers.edu

Global Women in Politics (GWIP)
The Asia Foundation
465 California Street, 9th Floor
San Francisco, CA 94104, USA
Tel: 1-415-982-4640
Fax: 1-415-392-8863
Email: info@asisfound.org
Web: www.asiafoundation.com

International Women's Media Foundation (IWMF)
1625 K Street, NW, Suite 1275
Washington, DC 20006, USA
Tel: 1-202-496-1992
Fax: 1-202-496-1977
Email: info@iwmf.org
Web: www.iwmf.org

Parliamentarians for Global Action
211 East 43rd Street, Suite 1604
New York, NY 10017, USA
Tel: 1-212-687-7755
Fax: 1-212-687-8409
Email: info@pgaction.org
Web: www.pgaction.org

Women's Learning Partnership for Rights, Development, and Peace (WLP)
4343 Montgomery Avenue, Suite 201
Bethesda, MD 20814, USA
Tel: 1-301-654-2774
Fax: 1-301-654-2775
Email: wlp@learningpartnership.org
Web: www.learningpartnership.org

LAMPIRAN F

Majlis Penasihat Antarabangsa

Women's Learning Partnership for Rights, Development and Peace (WLP) telah mewujudkan Majlis Penasihat Antarabangsa (MPA) yang mewakili pelbagai sudut pandangan dalam profesion, budaya dan agama dari kalangan orang yang berkemampuan dan berkelayakan untuk menilai implikasi sosial, budaya dan politik projek kepimpinan WLP ini. MPA membantu WLP mengemaskini maklumat perundangan, politik dan sains sosial yang terdapat dalam buku panduan ini. Ahlinya terdiri daripada:

Hafsat Abiola	Founder and Executive Director, Kudirat Institute for Democracy
Afifa Dirani Arsanios	International Consultant, Lebanon
Suheir Azzouni-Mahshi	Former Director General, Women's Affairs Technical Committee, Palestine
Charlotte Bunch	Executive Director, Center for Women's Global Leadership
Thais Corral	General Coordinator, Centro Mulher Informaçäo, Assessoria, e Execuaçäo de Projetos, Brazil
Nancy Flowers	Human Rights Education Consultant
Noeleen Heyzer	Director, United Nations Development Fund for Women (UNIFEM)
Ayesha Imam	Founding Member, BAOBAB for Women's Human Rights, Nigeria
Zahira Kamal	Minister of Women's Affairs, Palestine
Farhad Kazemi	Vice Provost, New York University
Asma Khader	Minister of Culture and Government Spokesperson, Jordan
Amina Lemrini	Executive Committee Member, Association Démocratique des Femmes du Maroc
Afaf Mahfouz	Former President, Conference of Non-governmental Organizations in Consultative Relationship with the UN (CONGO)

Ann Elizabeth Mayer	Associate Professor of Legal Studies, University of Pennsylvania
Rabéa Naciri	Executive Director, Association Démocratique des Femmes du Maroc
Kumi Naidoo	Secretary General and CEO, CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation
Thoraya Obaid	Executive Director, United Nations Population Fund (UNFPA)
Ayo Obe	President, Civil Liberties Organization, Nigeria
Regan Ralph	Executive Director, Fund for Global Human Rights
Kavita Ramdas	President and CEO, The Global Fund for Women
Aruna Rao	Coordinator, Gender at Work
Bouthaina Shaaban	Minister of Expatriates, Syrian Arab Republic
Zenebeworke Tadesse	Founding Member, Association of Africa Women for Research and Development, Ethiopia

WOMEN'S
LEARNING
PARTNERSHIP

Dengan kerjasama

Association
Démocratique des
Femmes du
Maroc

BAOBAB for
Women's
Human
Rights

Women's
Affairs
Technical
Committee